

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza

Strategic analysis

Student: Petra Schlesingerová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Marcela Papalová

Ostrava 2010

Tímto místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně.

Datum vypracování: 27. dubna 2010

.....
Bc. Petra Schlesingerová

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Marcelu Papalové za poskytnutí podnětných rad a odborného vedení, které vedlo ke zpracování této diplomové práce. Také bych chtěl poděkovat RNDr. Anně Madryové, Ph.D. za pomoc při zpracování a vyhodnocování statistických výpočtů.

1. ÚVOD.....	6
2. CHARAKTERISTIKARIZIKA	8
2.1. PODNIKATELSKÉRIZIKO	8
2.1.1. Členěnírizika	10
2.1.2. Ochranaprotirizik ům	11
2.2. KRIZE	12
2.2.1. Příčinykrize	14
2.2.2. Anatomiekrize	15
2.2.3. Krizové řízení	17
2.2.4. Fázekrizového řízení.....	18
2.3. STATISTIKA	19
2.3.1. Základnístatisticképojmy	19
2.3.2. Dotazník	20
2.3.3. Vyhodnocení dotazník ůstatistickýmimetodami	23
2.3.3.1. Četnosti	23
2.3.3.2. Kontingenčnítabulka	24
Pearsonůvtestdobréshody	24
Testnezávislostive čtyřpolnítabulce	25
Testnakoefficientkorelace	25
2.3.3.3. Intervalovýodhadrelativní četnosti π ZS	26
3. CHARAKTERISTIKAPODNIKATELSKÉHOPROST ŘEDÍ.....	27
3.1. MÍRAR ŮSTUREÁLNÉHO HDP.....	27
3.2. MÍRAINFLACE	28
3.3. CELKOVÁMÍRANEZAM ĚSTNANOSTI.....	29
4. APLIKAČNÍ ČÁST.....	32
4.1. METODIKASTATISTICKÉHOŠET ŘENÍ.....	32
4.2. STATISTICKÉŠET ŘENÍ 1. ŘÁDU.....	34
4.3. STATISTICKÉŠET ŘENÍ 2. ŘÁDU.....	42
4.4. POUŽITÍSTATISTICKÝCHMETOD	45
4.5. VYHODNOCENÍVÝSLEDK ŮSTATISTICKÉHOŠET ŘENÍ.....	50
5. ZÁVĚR.....	54

<i>POUŽITÁ LITERATURA</i>	56
<i>SEZNAM ZKRATEK</i>	58
<i>SEZNAM GRAFŮ</i>	59
<i>SEZNAM PŘÍLOH</i>	61

1. Úvod

Vybrat si téma diplomové práce nebylo zrovna jednoduché. Po konzultaci s vedoucí diplomové práce bylo vybráno téma o zhodnocení a analýze důsledků finanční a hospodářské krize, která naplno propukla ve Spojených státech v roce 2007 a následně se přenesla na evropský kontinent, tedy i k nám do České republiky. Tato finanční krize nezasáhla samozřejmě jen ČR, ale celý svět a veškeré oblasti hospodářství. Tato skutečnost už ale nebude výsledkem mého šetření.

Jak již bylo zmíněno výše, samotná celosvětová ekonomická krize začala jako americká hypoteční krize, která však postupně přerostla v celosvětovou finanční krizi a odrazila se ve všech oblastech hospodářství. Významnou roli tu rovněž sehrála vysoká cena ropy, což vedlo k poklesu HDP a následně k ústupu spotřebitelských cen. Na podzim roku 2008 propukla krize naplno a odrazila se nejen na akciových trzích, ale také v ceně ropy. Cena ropy se ze svého červencového maxima v roce 2008 (147 USD za barel) propadla během dvou měsíců o celou třetinu a pád pokračoval až do konce roku 2008, kdy prolomila hranici 40 USD za barel.

Dá se předpokládat, že nejhorší období krize je již u konce a firmy si přejí, aby lidé zvyšovali svoji spotřebu a tím se zvýšil obrát společnosti. Tyto záměry však analytici lidí, kteří by následně zvyšovali své výdaje. Je to neustálý koloběh, ale bez něj by česká, ale také celá světová ekonomika téměř nefungovala.

Diplomová práce analyzuje finanční krizi a její dopady na oblast zaměstnanců, tedy nákladů na zaměstnance a následně způsobů jejich snižování. Jako způsob analýzy dané problematiky jsem si vybrala formu dotazníkové šetření, kde byly otázky zaměřené na oblast krize a samozřejmě také na již zmíněné zaměstnanecké náklady. Výzkum byl proveden především ve firmách Olomouckého kraje, ale to ho oproti výzkumu zúčastnili i firmy z jiných částí (např. Ostrava, Kroměříž, atd.).

Diplomová práce se skládá z teoretických východisek rizika a jeho následného vyústění do krizové situace. V této části se nachází teoretické vysvětlení jednotlivých pojmů a rozdílů mezi nimi. Pro potřeby analýzy jsou zde rozebrány veškeré použité statistické metody, ať již se jedná o absolutní či relativní četnosti, či vyhodnocování dotazníků 1. nebo 2. řádu. Tyto statistické metody nám nashromážděná data vyhodnocují a vyvozují určitý závěr. Samozřejmě není vhodné ani opomenout teoretické základy pro tvorbu a sestavování dotazníků, kterýmá v diplomové práci své výsadní postavení.

Samotná aplikační část je sestavena jednak ze zhodnocení podnikatelského prostředí v České republice – jedná se o růst DPH, míru inflace a míru nezaměstnanosti - a v neposlední řadě také z vyhodnocování dotazníků, který byl pro tento účel sestaven. V neposlední řadě je vhodné uvést, že součástí práce jsou i další statistické výpočty, např. závislosti či intervalové odhady, které mohou sloužit ke zjišťování pravděpodobnosti výskytu odpovídajících souborů, které by bylo možné použít.

Cílem samotné diplomové práce je analyzovat dopady finanční krize na snižování počtu zaměstnanců a také nákladů na zaměstnance. A poskytnout tak firmám podklad pro možné reagování v podobných situacích, které se nemusí, ale mohou v budoucích letech vyskytovat stále častěji.

2. Charakteristika rizika

2.1. Podnikatelské riziko

Podnikatelské riziko (Valach, 2001) lze definovat jako nebezpečí, že dosažené výsledky podnikání se budou odchýlovat od výsledků předpokládaných.

Tyto odchylky mohou být buď:

- a) příznivé (žádoucí) – mohou vést ke zlepšení očekávaných výsledků. Jedná se o příznivé změny nebo podnikatelské příležitosti; např. vyšší výsledky v objemu produkce, rentabilitě apod.
- b) nepříznivé (nežádoucí) – mohou vést ke zhoršení očekávaných výsledků. Jedná se o nepříznivé změny nebo podnikatelské hrozby; např. dosažení poklesu výroby, ztráty apod.

Odchylky také mohou být různě intenzivní (několik %, desítek %)

V dnešní době existuje celá řada příčin vzniku podnikatelských rizik, které můžeme rozdělit dle různých hledisek. Z tohoto členění také odvozujeme druh podnikatelských rizik.

1) podle závislosti čine závislost na podnikové činnosti

a. riziko objektivní

- toto riziko je nezávislé na činnosti podniku, na vůli a schopnostech podnikového managementu, vlastníka či zaměstnance.

Může se jednat například o:

- politické události, tj. změny vlády, parlamentu, ...
- přírodní, či-liživelné události, tj. zemětřesení, záplavy, požár...
- ekonomické změny na makroekonomické úrovni, tj. změny úroků, kurzů, daní atd.
- sociální příčiny, tj. loupeže, teroristické akce, podvody atd.

b. riziko subjektivní

- toto riziko je pravým opakem rizika objektivního, tudíž je závislé na činnosti podnikového managementu, majitelů či zaměstnanců.

Může se jednat například o:

- nedostatečné technické, ekonomické a personální znalosti
- nedbalost, nepozornost, nedostatečná schopnost adaptace na změny, aj.

c. riziko kombinované

- příčinou vzniku tohoto rizika je kombinace jak objektivních, tak subjektivních faktorů

Můžesejednatnapř.okombinacieekonomických(politických)změnaneschopnostiadaptace vedenípodnikuamnohodalšíchmožností

2) dlejednotlivých činnostípodniku

- a. rizikoprovozní(rizikostávek,haváriístrojů,úrazů,aj.)
- b. rizikotržní(rizikoodbytuvýrobků,cen,kurzůaj.)
- c. rizikoinovační(zaváděnínovýchvýrobků,technologiíaj.)
- d. rizikoinvestiční(návratnostinvesticaj.)
- e. rizikofinanční(rizikovyplývajícízpoužívánírůznýchdruhůkapitáluaj.)
- f. rizikocelkové(rizikocelkovéhoúspěšnéhočineúspěšnéhopodnikání)

toto riziko se projevívtržníceně akcií, tj. vhodnotě firmy, vdividendách=>zahrnujevsoběpředchozívyjmenovanárizika

Jednotlivárizikaspoluúzciesouvisíamohousenavzájemovlivňovat.

3) podlezávislostinacelkovémekonomickémvývoji činavývojivjednotlivéfirmě

- a. rizikosystematické:vznikávdůsledkuzměnvcelkovémekonomickémvývoji (změnyúroků,daní)apostihujevšechnyfirmy
- b. riziko nesystematické: je specifické (jedinečné) pro jednotlivé obory, firmy čiprojekty

Toto rozlišení je důležitězhlediskamožnostisnižovánírizika cestoudiverzifikacerizika.Systematickérizikonelzesnižovatdiverzifikací.

4) podlemožnostiovlivňování

- a. rizikaovlivnitelná(podnikateljem můžeovlivňovat),např.
 - rizikoloupeže–bezpečnostnízařízení,najmutíochrannéslužby
 - rizikocenové–kvalitavýrobků
 - rizikovýzkumné–kvalitapracovníků
- b. rizikaneovlivnitelná(nelzejeovlivnit),patřísemznačnčástrizik(politická situacevzemi,daňovépodmínkyaj.)

Ovlivnitelnárizikalzesnižovatpůsobenímnajejichpříčiny.Uneovlivnitelnéhorizika jetřebaseorientovatnasníženíjehonepříznivéhodůsledku.

2.1.1.Členění rizika

Riziko lze členit z mnoha pohledů. Dle A. Chevaliera a G. Hirsche (1994) lze rizika rozdělit na:

- 1) rizika průmyslová a obchodní
- 2) rizika finanční
- 3) rizika mezinárodní a inflační

Ad 1) Tento druh rizika je spojen se zásobováním, v užíváním výroby a mnoha dalšími dílčími úkoly probíhajícími v podniku. Jsou dále členěna do následujících čtyř skupin:

- průmyslová rizika, která zahrnují jednak rizika výroby, nákupu surovin a energií, a také rizika spojená s dodavatelsko-odběratelskými vztahy,
- rizika v oblasti technologií, výzkumu a vývoje,
- rizika v oblasti informatiky,
- rizika sociální.

Ad 2) Podniková rizika podstupují manažeři podniku, neboť jsou to oni, kteří rozhodují, jakou cestou se bude podnikubírat. Ať jsou již cíle podniků jakékoliv, strategické rozhodnutí je silně ovlivňováno stanoviskem rozhodujícího, tedy manažera, v úči riziku (zejména finančnímu).

Postoje manažerů p řitom závisí na celé řadě faktorů, především na jejich osobních kvalitách, na jejich vzdělání a na objektivních osobních cílech.

Posuzování finančních rizik vsobě zahrnuje riziko nesolventnosti (riziko likvidity a riziko spojené s zákazníkem), riziko bankéře, riziko cen a sazeb.

Ad 3) Tento druh rizika je spojen se zahraničním obchodováním. K běžným rizikům, které jsme si vymezili v předcházejících dvou bodech se totiž přidruží i rizika, vyplývající z rozdílnosti následujících oblastech: legislativa, měna, kulturní zvyklosti, atd.

Zde přiřazujeme rizika spojená s vývozem, riziko změny a v neposlední řadě také rizika politická a administrativní.

2.1.2.Ochranaprotirizik ům

Dle Valacha (2001) lze rizikovou politiku definovat jako takovou činnost podniku, která zahrnuje:

- identifikaci rizika (příčiny, druhy rizika)
- měření stupně rizika (vysoký stupeň rizika, normální, nízký)
- kvantifikace vlivu rizika na podnikatelskou činnost (vliv rizika na zisk, finanční situace aj.)
- ochranu proti rizikům (rozložení rizika, řešení rizika)

Ochranu proti rizikům lze seřadit do dvou způsobů (Vodáček, Vodáčková; 2009):

- a) odstranění příčin rizika a tím jeho eliminaci. Tato cesta ochrany proti rizikům se často označuje jako ofenzivní přístup k riziku.
- b) snížení (redukce) nepříznivých důsledků rizika na přijatelnou míru. Tato cesta se označuje jako defenzivní přístup k riziku

V rámci eliminace nebo redukce podnikatelského rizika existuje celá řada konkrétních způsobů řešení pro nepříznivé důsledky rizika:

1) volba právní formy podnikání

- tento způsob eliminace rizika se týká jak výše vkladů do jednotlivých druhů podnikání, tak způsobu ručení:
 - ručení celým svým majetkem (v.o.s.)
 - omezené ručení (s.r.o., a.s.)

2) prosté omezování rizika

- v tomto případě se jedná o zlepšení informačního zajištění podnikatelských aktivit (např. systémy včasného varování, spolupráce s orgány, které mají dostatek informací a jsou schopny je shromáždit či získat, využívání externích odborníků)

3) rozložení (diverzifikace) rizika na širší základnu

- např. větší počet dodavatelů či odběratelů, větší teritoriální rozmístění podnikání, tj. nejen do tuzemska, ale i do zahraničí

4) přesunutí (flexibilita) podnikání

- 5) větší záměnnost (pružnost) za řízení a možnost substituce zdrojů pro výrobní a obslužné procesy

- jedná se například o záměnnost dodavatelů, větší univerzálnost výrobní základny
- 6) dělení rizika mezi dva či více partnerů
- jedná se například o společné rizikové podnikání typu „joint venture“¹ s domácími či zahraničními partnery, různé další aliance v oblasti výzkumu, prodeje či výroby
- 7) přenos (transfer) rizika
- tímto se rozumí přenos na další podnikatelské subjekty, jako jsou například dodavatelé či odběratelé (například se jedná o podmínky uzavíraných smluv, formu pronájmu – leasingu, atd.)
- 8) pojištění
- formou smluvního vztahu s podnikatelskými subjekty, které takové služby poskytují (především pojišťovací společnosti)
- 9) promyšlené zvyšování profesní kvalifikace úrovně spolupracovníků atd.

2.2. Krize

V předchozím textu jsme se blíže seznámili s riziky, se kterými si mohou podnikatelé setkat. Z čehož vyplývá, že riziko je spojováno spíše s představou potenciální škody. V případě krize již ovšem uvažujeme o škodě jako o reálné, tedy existující.

Krizi je velmi těžké definovat. V každém podniku je individuální míra a odolnost a sensitivity na potíže. Co může znamenat pro jeden podnik tragédie, to může pro druhý podnik znamenat setrvalý stav.

Dle R. Rouse (2007) je krize podniku **takové stadium života podniku, kdy po delší časové období dochází k nepřetržitému vývoji jeho výrobního kapacitálu, poklesu u tržeb**. Jedná se o období, ve kterém dochází k narušení rovnováhy v některém subsystému či dokonce celém systému, neboli podniku.

Krize může zasáhnout nejen podnik, ale jakýkoliv subjekt a vůbec nezáleží na jeho velikosti. Může se jednat například o jedince, politickou stranu, společnost, stát atd., ... Jistotou v dnešním globálním světě je to, že jakýkoli druh krize, se dokáže mnohem rychleji šířit než v jedné oblasti světa a jeho opakování.

¹ Joint venture – jedná se o smluvní dohodu mezi dvěma či více stranami za účelem provedení určité činnosti podniku. Všechny strany se dohodly na podíl a zájmu či ztráty podnikání.
Dostupné na WWW: <http://www.investorwords.com/2671/joint_venture.html>

Již od Starověku byl svět spojován obchodními stezkami, ale i přesto sám vývoj v jednotlivých oblastech nijak zásadním způsobem neovlivňoval životna jiných světadílech. To bylo zapříčiněno tím, že přenos informací trval někdy i více jak několik měsíců a tedy dané informace již nemuseli být aktuální. Postupným vývojem v dopravě, informačních technologiích a následně snímí spojenými změnami, došlo k rychlejšímu přenosu informací mezi kontinenty, a tak se postupně prohlubuje propojení mezi kontinenty a jejich jednotlivými oblastmi. A to nejen v dobrém smyslu, ale také v tom špatném.

Eva Kislingerová ve své knize snázvem Podnik v časech krize (2010) uvádí, že za posledních 30 let prodělal svět několik finančních krizí. Příčiny vzniku těchto krizí jsou různorodé a jedná se například o příliš vysoký zahraniční dluh, který se stal těžko splatitelný kvůli kursovému vývoji, a z mnoha dalších příčin. Příklady krizí od roku 1980:

- americká bankovní krize (1980-1995)
- chilská finanční krize (1981-1985)
- latinskoamerická dluhová krize (1982-1989)
- japonská finanční krize (1989-2004)
- skandinávská bankovní krize (1988-1994)
- krize evropského směnného mechanismu (1992-1993)
- druhá mexická finanční krize, zvaná sympaticky *tequillacrisis* (1994-1995)
- krize české koruny (1997)
- asijská finanční krize (1997-1998)
- ruská finanční krize (1998)
- brazilská finanční krize (1998-1999)
- turecká finanční krize (2000)
- argentinská krize (2001-2002)
- americká hypoteční krize, přeměněná v globální krizi (2007-?)

Finanční krize současnosti (Financial crisis of 2007–2010, 2010) je vyvolaná nedostatkem likvidity bankovního systému ve Spojených státech amerických. To mělo za následek kolaps velkých finančních institucí a poklesy akciových trhů po celém světě. Ekonomové si myslí, že se jedná o nejhorší finanční krizi od Velké hospodářské krize z roku 1930, která setakala celosvětovou aglobální.

2.2.1. Příčiny krize

Příčiny krize lze (Rais, 2007) členit z hlediska různých hledisek, ale nejvíce logickým a také používaným, je členění na:

a) vnější

Tyto příčiny jsou spojeny s vnějším prostředím podniku, které je v poslední době velmi turbulentní, chaotické a nepředvídatelné. Tyto změny společnosti dnes neadekvátními nebo žádnými změnami podnikového managementu vedou k podnikové krizi a ztrátě pozic na trhu.

b) vnitřní

Tento druh příčin krize vyplývá z neadekvátních nebo z neřešení problémů v jednotlivých subsystémech.

Seznam rázujících příčin:

- nedostatečné vlastní finanční zdroje, z čehož vyplývá přeúčtování a následně vysoké bankovní úroky,
- osobní neschopnost managementu na straně jedné nebo přílišný optimismus a přehnaná sebedůvěra na straně druhé,
- platební neschopnost odběratelů nebo špatná platební morálka,
- neúměrné investice, často dražší než plánované nebo směřované do nesprávných podnikových aktivit,
- vysoká vnitropodniková režie a nízká produktivita práce včetně nadbytečného počtu zaměstnanců,
- pozdní rozpoznávání krizových jevů a nerespektování signálů krize z čehož vyplývá pozdní, neadekvátní či žádná reakce na ně,
- aj.

Zuzáka Königová (2009) vidí jako zdroj, nebo příčiny krize ve dvou oblastech, a to:

- nerovnováhu podniku mezi tím, jak ho okolím
- dysfunkcemi vnitřními systémy (subsystémy) podniku

Hlavní příčiny krize, (Kislingerová, 2010) které vedly k vypuknutí globální světové krize, která má počátky již v roce 2007 lze shrnout do následujících čtyř bodů:

- finanční krize, která vyrostla a dospěla ve Spojených státech, vznikla při úvěrováním amerických domácností v systému hypotéčních, studentských a dalších půjček (např. půjčky ke kreditním kartám atd.).
- krize poptávky, která byla zapříčiněna pocitem strachu z přícházející krize a vytvoření si finančních rezerv předtím, než krize uděří naplno.
- ztráta důvěry v další liberalizaci mezinárodní obchodní výměny a zhroutení jednání GATT a Dohody.
- nová situace na světových burzách (např. volatilita trhu²)

Důvodem velmi rychlého řešení u jednoho kontinentu a druhý byl to, že evropské, čínské, japonské a mnoho dalších bank či fondů nakupovalo rizikové deriváty vydávané k půjčkám všeho druhu. A i přestože mnohé z těchto derivátů mělo od sezónních agentur vysoké ratingy³ investičního typu, záhy se ukázalo, že podkladová aktiva, na kterých jsou tyto „velice kvalitní produkty“ postaveny, jsou naprosto bezcenné. Finanční krize se stala krizí důvěry celého finančního sektoru, tedy nejen bank, ale také pojišťoven a dalších institucí.

2.2.2. Anatomie krize

Dle Umlaufové a Pfeifera (1995) probíhá podnikatelská krize v čase a dělí se do 4 fází:

1) stadium symptomů⁴

Pro tuto úroveň platí několik charakteristik:

- příznaky narušení jsou *nenápadné*, tzn. že unikají pozornosti vrcholovým manažerům, ale jsou lehce viditelné v nižších hierarchických úrovních. Jedná se např. o oblasti přípravy výroby, řízení jakosti, atd. Pro vrcholový management se tyto příznaky jeví jako náhodné a přechodné, tudíž se jim nemusí zabývat, alespoň ne v brzké době.

²Volatilita – pochází z anglického slova volatility a znamená rozkolísanost, nestálost např. cen, kurzů, sazeb
Dostupná na WWW: <http://www.bhs.cz/Content.aspx?id__menu=51>

³Rating – znamená hodnocení kvality, v případě společnosti schopnost dostát svým závazkům
Dostupná na WWW: <http://www.bhs.cz/Content.aspx?id__menu=51>

⁴Symptom – jedná se o příznak, vnější projev, průvodní jev nějakého jinak obtížně pozorovatelného jevu, stavu nebo procesu. Tento pojem je převzat z medicíny, ale používá se i v jiných slova smyslu, tak i v ekonomii.
Dostupná na WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Symptom>>

- symptomy krize jsou *patrné* v *úzných oblastech* života firmy, ovšem není mezi nimi patrná souvislost. Z toho tedy odůvodněny jsou posuzovány v souhrnu, nehledá se společný jmenovatel, ale jen jako jednotlivé problémy daného podniku.
- *nesignalizují krátkodobé ohrožení* – symptomy nepůsobí naléhavě a nevyžadují okamžitý výřešení dané situace

Z předchozích charakteristik je vcelku patrné, že uvedení symptomů do souvislosti s vědeckým alarmujícím stavem, ve kterém se podnikmůženacházejí.

2) akutní stádium

V tomto stádiu dochází k prohloubení nesouladu mezi podnikatelskými zájmy firmy a jejího vnějšího okolí a na základě toho dochází k poškození zájmů firmy a ohrožení její budoucnosti.

Důsledkem může být například ztráta aktuálnosti a nebo lákavosti zájmů firmy a zpochybnění jejich podnikatelských charakteristik (tj. poslání, filosofie, cíle, strategie, ...)

3) chronické stádium

V tomto stádiu se snažíme reagovat na stádium předchozí (akutní stádium), jedná se o období úsilí o znovuzískání podnikatelské rovnováhy.

Pro toto stádium platí:

- návrat k rovnovážnému vztahu zájmů firmy a okolního prostředí
- korekcí podnikatelských charakteristik rozumíme nápravu, obnovu, renovaci či radikální změnu (ať už v duchu obrany proti hrozbám či využití šancí)

4) vyřešení krize

V této fázi dochází ke stabilizaci podnikatelské rovnováhy. Může se zde jednat o vyvarování se kritických hrozeb nebo využití podnikatelských příležitostí.

Průběh krize ovlivňují nejen početné množství faktorů, které se člení na⁵:

- a) vnější
- b) vnitřní

⁵Více je uvedeno v příloze č. 1

U faktorů je důležité vytipovat klíčové faktory, zvážit možné vlivy napříběh krize, posoudit jejich zcela konkrétní podobu a dopad, respektovat vzájemné vazby a podmíněnost mezi jednotlivými faktory a zvážit možnost působení těchto faktorů a jejich řízení.

2.2.3. Krizové řízení

Dle Bělohávků, Košťana a Šulce (2001) jsou krize organizace významné a zpravidla neočekávané situace, které trvale nebo po delší dobu ohrožují cíl organizace nebo její samotnou existenci. Dopady takové situace mohou významně poškodit firmu, její zaměstnance, výrobky či služby a pověst a věrnost.

Bývají vyvolány tlakem vnějších nebo vnitřních událostí, které nutí management k neodkladným rozhodnutím. Může jít o zánik trhu, legislativní omezení, změny kurzu cizí měny, neúspěšnou inovaci, nový konkurenční výrobek, stávkou, havárii výrobního zařízení apod.

Termín „krizové řízení“ (crisis management) se poprvé používá J. F. Kennedymu, který ho použil poprvé v roce 1962 za kubánské krize. V následujících letech se pak stal běžnou součástí manažerské kvalifikace.

Krizový management (Armstrong, 1990) je definován jako:

„proces vyrovnaní se s napjatou situací způsobem, který plánuje, organizuje, řídí a kontroluje množství vzájemně provázaných operací a vede rozhodovací proces odpovědných osob k rychlému, ale neúspěšnému rozhodnutí akutního problému, před nímž organizace stojí.“

Pro stanovení obsahu krizového řízení v podniku vyjdeme ze složek řízení, jak již obecně definoval v roce 1916 H. Fayol (Beneš, Martinovičová; 2004):

- předvídání

Předvídání chápeme jako analýzu hrozeb, rizik, krizových jevů a prostředků, ale také cest k jejich utlumení až k samotné likvidaci. A nadále také jako sestavování a aktualizaci krizových plánů obsahujících uskutečnitelná a účinná opatření protikrizové prevenci i obranné činnosti.

- organizování

Souvisí nejen spracovníky podniku a jejich činnostmi, ale v neposlední řadě také sprací krizového managementu.

- p řikazování

Krizový plán stanovuje činnosti, kdy m ůže krizový manažer vydávat pokyny i jemunepod řízenýmpracovník ům.

- koordinace

Koordinování prací r ůzných organiza čně p římó nepropojených útvar ů, specialistůapracovník ůpracujícíchna odstran ění následk ů krize.

- kontrola

Sv ýsledky kontroly musí být neprodlen ě informováni odpov ědní vedoucí, z hlediska prevence rizika provád ění dalších protikrizových opat ření. Jedná se o jednu z nej d ůležitějších činností, které jsou v ůbec v podniku vykonávány.

2.2.4. Fáze krizového řízení

Fáze krizového řízení lze členit r ůznými zp ůsoby. Jedním ze zp ůsobů je na (Beneš, Martinovičová; 2004):

a) strategické

Jsou to činnosti, které souvisí s krizovým plánem, jehož jád řem jsou:

- opat ření ur čení a zastavení krize nebo jejímu omezení,
- zabezpečení zdroj ůk jejich realizaci,
- zabezpečení řízení práce a opat ření.

b) taktické

Zahrnují hlavn ě:

- aktivaci orgánu řízení činností zvládání krizového jevu
- identifikaci krizového jevu v porovnání s krizovým plánem
- výběr opat ření pro zvládání krizového jevu, jejich potřebné úpravy zavád ěné dle nastalých a o čekávaných d ůsledk ů krize pro podnik

2.3. Statistika

Statistika (Statistics, 2010) je věda, ve které se snažíme efektivně využít číselné údaje týkající se jednotlivců nebo experimentů. Zabývá se všemi aspekty, a to od sumarizace přes analýzu a shrnutí až po samotnou interpretaci dat. Ale můžeme se také zabývat plánováním sběru dat, pokud se jedná například o průzkum či experiment.

Cílem statistiky je najít „nejlepší“ informace ze dostupných dat, a proto ji někdy označujeme jako součást teorie rozhodování.

Statistika je použitelná pro širokou škálu disciplín, například v přírodních a společenských vědách, ale také v podnikání.

Statistická metoda, která bývá používána ke shrnutí či popisu nasbíraných dat, se nazývá popisná statistika. A jedním z jejích hlavních nástrojů je dotazníkové šetření.

2.3.1. Základní statistické pojmy

Statistický soubor (Turčan 2002)

Statistický soubor znamená množinu objektů (osob, výrobků, podniků, ...), které jsou podrobovány statistickému šetření, neboli zkoumání. Prvky této množiny nazýváme *statistickými jednotkami*.

Pojem statistický soubor můžeme chápat z dvou hledisek. V prvním případě se jedná o množinu statistických jednotek a ve druhém případě se jedná o množinu hodnot statistického znaku. Tentorozdíl je patrný až z kontextu.

Statistická jednotka

Statistickými jednotkami rozumíme prvky statistického souboru, jako například sim. Můžeme uvést každého podnikatele, který znamená jednu statistickou jednotku, aj.

Statistický znak

Pod pojmem statistický znak rozumíme vlastnosti dané statistické jednotky (druh podnikání, velikost podniku, aj.)

Dle druhu hodnot statistického znaku (čísla, slova) se člení na:

- a) kvalitativní (kategoriální)
 - hodnoty jsou vyjádřeny slovy (např. ano, ne, aj.)
- b) kvantitativní (numerické)
 - hodnoty jsou vyjádřeny čísly (např. počet výrobků)

Rozsahsouboru

Rozsah souboru rozumíme celkový počet hodnot sledovaného znaku (značíme N).

2.3.2. Dotazník

Dotazování (Questionnaire, 2010) spočívá v kladení specifických otázek, které nám umožňují získávat informace od nám dotazovaných respondentů a jedná se o jeden z hlavních nástrojů statistického šetření.

Pavlica a kol. (2000) ve své knize uvádí, že dotazník je písemná formalizovaná podobat metoda dotazování (mezi další formy patří například rozhovor, který má samozřejmě také svá specifika). Dotazník spočívá v písemném kladení souboru otázek, na které respondent odpovídá. Je zcela jasné, že v rozhovoru bychom mohli položit doplňující otázky, což u dotazníku nelze, z čehož vyplývá, že dané otázky musí být zcela jasné a položené srozumitelně. Důležité je samozřejmě věnovat velkou pozornost jeho sestavování.

Obdobně jako u rozhovoru se snažíme získat informace o postojích, motivech, hodnotách, názorech, vztazích a charakteristických rysech sociálních skupin a o podobných skutečnostech.

Konečný výsledek výzkumu je závislý na:

- a) formulaci jednotlivých otázek
- b) konstrukci dotazníku

ad a)

Je důležité, abychom si dali pozor na jazykovou stránku položek, což znamená, abychom používali spisovnou češtinu a vyhýbali se žargonu, dále například říhliželi ke vzdělání respondentů, v ěkuaj.

Jednotlivé otázky musí být zcela jasné, tzn. že ne používáme dvousmyslné výrazy, nepoužíváme sugestivní formulaci otázek, pokládáme otázky by se měly vztahovat vždy ke zkoumanému problému (většinou jsou spontánní, aby nenutili dotazovaného k přílišným úvahám).

Pechlivě zvažujeme zda zařadit do dotazníku položky intimnější povahy, na které bychom mohli být nepříjemně odpovídat.

Při formulaci jednotlivých položek (otázek) rozhoduje mezi uzavřenou, otevřenou či škálovou (více informací k jednotlivým druhům otázek je uveden níže).

Další možné členění formulovaných otázek je zapsáno ve Velkém sociologickém slovníku (Dotazování, Velký sociologický slovník, 1996):

1) otevřené

Základním charakterem těchto otázek je, že respondentovi nejsou nabídnuty žádné varianty odpovědí, a od respondenta se očekává získání spontánních odpovědí. Tyto druhy otázek se používají ke zjištění úrovně vědomostí a ve většině případech zůstává tento druh otázek nezodpovězen.

2) uzavřené

Její charakterem zůstává úplný výčet možných odpovědí, z kterých respondent vybírá jím preferovanou odpověď.

Tyto otázky se mohou i nadále členit na otázku dichotomickou, která je charakteristická pouze dvěma možnostmi odpovědí, či alternativní (resp. polynomickou).

U této formy otázek je větší ochota odpovídat respondentů, což umožňuje nashromáždit velké množství empirických dat, které lze následně statisticky zpracovávat.

3) polootevřené

Jedná se o kombinaci otázky otevřené a uzavřené. V tomto druhu otázek je snaha o spojení jejich výhod a potlačení nevýhod. Vedle předem stanoveného výčtu nabízených odpovědí nabízí také možnost volného vyjádření. Tím je zachycována určitá míra standardizace, ale i nadále zůstává otevřena pro případ, že dané odpovědi nezahrnují všechny podstatné možnosti.

Jednotlivé položky (Pavlica a kol., 2000) lze formulovat přímo nebo také nepřímo. Přímá formulace spočívá v jasně strukturované položce mířící na osobu respondenta, jehož se přímo ptáme na názor, pocit apod. Nepřímou formulací se ptáme spíše „obecně“, většinou ve třetí osobě. Můžeme také nastínit určitou situaci a požádat respondenta, aby na ní nějakým způsobem reagoval či danou situaci interpretoval.

adb)

Důležitým řisestavování dotazník ůjevymezení námizkoumaného problému, m ůžeme se také inspirovat i technikami, které již p řed námi n ěkdo použil. Musíme zvolit, zdapro sestavování dotazníkubudou vhodné otev řené či uzav řené otázky a také zdabudeme používat p římou či nep římou formulaci otázek. Na záv ěr je vhodné také uvést identifika ční údaje, které budou pot řebapronáslednou analýzuavýhodnocování dotazníku .

Dalším důležitým faktorem p ři jeho sestavování je také to, zda dotazník bude anonymní–umož ňují respondent ům větší volnost p ři odpovídání– či neanonymní.

Při jeho tvo ření samoz řejmětakébereme v úvahu délku pro jeho samotné vypl ňování, tato doba by rozhodn ěnem ělap řekročit délku 45 minut. Poté již klesá pozornost respondent ů atipak za čínají odpovídat stereotypn ě či dokoncenáhodn ě.

V úvodu samotného dotazníku uvádíme úvodní instrukci e, tzn. k čemu bude tento dotazník sloužit, a také zde ujistíme naše budoucí respondenty o tom, že získané údaje nebudou zneužity. Sou částí m ůže být také uveden názorný p říklad správného vypl ňování položek.

Samotný dotazník lze roz členit na tři části. V první části vkládáme kontaktní otázky, čímž získáváme respondenta ke spolupráci a klademe zde jednoduché otázky pro získávání fakt. Ve druhé části klademe obtížn ější otázky týkající se výzkumného úkolu. Poslední třetí část obsahuje otázky identifika ční. Vhodné je také p řipojit pod ěkování. Respondent by m ěl vědět, že jeho odpov ědi jsou pro nás důležité a budou na ně brány z řetel.

Výhody:

Velkou výhodou dotazník ů oproti jiným typ ům pr ůzkum ů je v tom, že jsou levné, nevyžadují tolik úsilí od tazatele jako slovní nebo telefonní pr ůzkumy a často mají standardizované odpov ědi, které usnad ňují následné vyhodnocování sesbíraných údaj ů.

Údaje lze získat od většího počtu respondent ů než p ři rozhovorech. Neklade zvýšené nároky na tazatele (oproti jiným metodám dotazování) – nap ř. na pozornost, komunika ční dovednosti, způsob vyhodnocování aj.

Nevýhody:

Naproti tomu velkou nevýhodou u dotazníkového šet ření i nadále z ůstává nízká návratnost dotazník ů a neochota respondent ů už častňovatsedotazníkových šet ření.

Mezi další velkou nevýhodu lze zařadit i to, že výběr alternativ nemusí poskytovat dostatečně vhodnou odpověď (dotazovaný potěvo línejmenší, „zlo“). Příčinou porozumění otázky nebo jejím nepochopení, dotazovaný často nemůže žádat o vysvětlení. Nemožnost sledovat dokreslující mnohdy velmi důležité neverbální signály.

Asamozřejmě tak s délkou dotazníku se snižuje riziko únavy, která způsobuje pokles motivace a konečným důsledkem nedbalost, náhodnost stereotypnost odpovědí.

2.3.3. Vyhodnocení dotazníků statistickými metodami

2.3.3.1. Četnosti

Tab.2.1:

x_i	f_i
x_1	f_1
x_2	f_2
.	.
.	.
x_N	f_N
Σ	N

Absolutní četnosti

Absolutní četnosti jsou značeny f_i a jejich výpočet je stanoven vzorcem uvedeným níže (viz 2.1):

$$\sum_{i=1}^n f_i = N \quad (2.1)$$

Z předchozího vzorce lze tedy patrné, že $f_1 + f_2 + \dots + f_N = N$

Relativní četnosti

Relativní četnosti značíme je φ_i . Vzorec pro výpočet těchto četností je uveden níže (viz 2.2):

$$\varphi_i = \frac{f_i}{N} \quad (2.2)$$

2.3.3.2. Kontingenční tabulka

Pomocí kontingenční tabule (Turčan a kol. 2002) lze měřit závislosti mezi kvalitativními znaky (např. barva, druh zeměstnosti, pohlaví, aj.). Základní tvar kontingenční tabulky má následující podobu:

Tab.2.2:

X \ Y	1	2	...	n	g	i
1	f_{11}	f_{12}	...	f_{1n}	$g_{1.}$	
2	f_{21}	f_{22}	...	f_{2n}	$g_{2.}$	
:	:	:		:	:	
M	f_{m1}	f_{m2}	...	f_{mn}	$g_{m.}$	
$h_{.j}$	$h_{.1}$	$h_{.2}$...	$h_{.n}$	N	

Jedná se o kontingenční tabulku s m řádky a n sloupci, je-li počet variant znaku x a znaku y . Četnost dvojic variant znaku x je f_{ij} , marginální četnost $g_{i.}$ a $h_{.j}$.

Abychom mohli zjistit, zda jsou či nejsou tyto dva znaky závislé, musíme nejdříve zjistit o očekávané četnosti variantních dvojic. Pro výpočet se použije pravidlo pravděpodobnostního součinu, ze kterého po úpravě lze odvodit vzorec:

$$f'_{ij} = \frac{g_{i.} \cdot h_{.j}}{N}$$

Pearsonův test dobré shody

stanovení nulové hypotézy

H_0 : předpokládá nezávislost znaků x a y

stanovení alternativní hypotézy

H_1 : popírá nezávislost znaků x a y

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(f_{ij} - f'_{ij})^2}{f'_{ij}} \sim \chi^2((m-1)(n-1))$$

Je-li $\chi^2_{\text{obs}} > \chi^2_p((m-1)(n-1))$, zamítáme na hladině významnosti p . V opačném případě nulovou hypotézu přijmeme.

Stupeň závislosti kvalitativních znaků změříme např. Pearsonovým koeficientem kontingence. Čím je C_P , tedy Pearsonův koeficient kontingence větší, tím je závislost vyšší. Je také důležitější uvést, že hodnota C_P nikdy nenabude hodnoty větší než 1.

$$C_P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + N}}$$

Test nezávislosti čtyřpolní tabulce

Čtyřpolní (asociační) tabulka je speciální případ kontingenční tabulky, ve které oba znaky nabývají pouze dvou obměn.

Tab.2.3:

	y_1	y_2	g_i
x_1	A	B	$g_{1\cdot}$
x_2	C	D	$g_{2\cdot}$
h_j	$h_{\cdot 1}$	$h_{\cdot 2}$	N

$$G = \frac{N \left(|AD - BC| - \frac{N}{2} \right)^2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)} \quad (2.3)$$

Míra závislosti se ve čtyřpolní tabulce dá změřit charakteristikou, která se nazývá koeficient asociace (2.4):

$$r_{ab} = \frac{N \cdot f_{11} - g_{1\cdot} \cdot h_{1\cdot}}{\sqrt{g_{1\cdot} \cdot g_{2\cdot} \cdot h_{1\cdot} \cdot h_{2\cdot}}} \quad (2.4)$$

Test na koeficient korelace

$$T = \frac{r_{ab}}{\sqrt{1 - r_{ab}^2}} \cdot \sqrt{n - 2} \sim t(n - 2) \quad (2.5)$$

Vyhodnocení tohoto testu souvisí s H_0 , tedy nulovou hypotézou. Jestliže tuto hypotézu zamítneme, vyplývá z toho, že míra závislosti je významná.

2.3.3.3. Intervalový odhad relativní četnosti π ZS

Intervalové odhady (Turčan a kol. 2002) slouží k nalezení intervalu, tj. obecně dvou čísel vyjádřených obecně dvěma statistikami, v němž předem stanovenou pravděpodobností odhadovaný parametr ZS leží.

Základní vzorec pro výpočet intervalového odhadu relativní četnosti π ZS:

$$P - \sqrt{\frac{P(1-P)}{n}} u_{\frac{\alpha}{2}} \leq \pi \leq P + \sqrt{\frac{P(1-P)}{n}} u_{\frac{\alpha}{2}}$$

Následně tento vzorec můžeme použít v následujících třech možnostech:

Oboustranný interval spolehlivosti:

$$p - \sqrt{\frac{pq}{n}} u_{\frac{\alpha}{2}} \leq \pi \leq p + \sqrt{\frac{pq}{n}} u_{\frac{\alpha}{2}} \quad (2.6)$$

Levostranný interval spolehlivosti:

$$p - \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} u_{\alpha} \leq \pi \leq \infty$$

Pravostranný interval spolehlivosti:

$$0 \leq \pi \leq p + \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} u_{\alpha}$$

Důležitě je najít rovnováhu mezi mírou spolehlivosti a šířkou intervalového odhadu.

Srovnáním koeficientu spolehlivosti

- a) rostou délka intervalového odhadu,
- b) snižuje se přesnost odhadu.

Srovnáním rozsahu výběru:

- a) zkracuje se délka intervalového odhadu,
- b) zvyšuje se přesnost odhadu.

3. Charakteristika podnikatelského prostředí

3.1. Míra růstu reálného HDP

Míra růstu objemu HDP – procentní změna oproti předchozímu roku

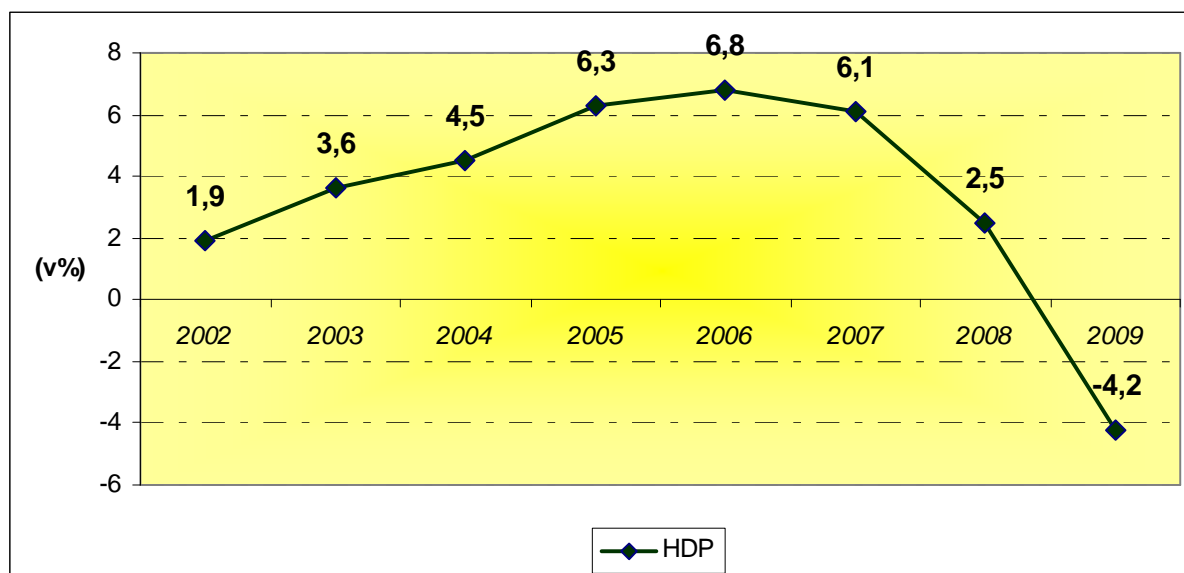
Hrubý domácí produkt (HDP) je měřítkem ekonomické výkonnosti. Představuje přidanou hodnotu veškerého vyrobeného zboží a služeb (nutno odečíst meziprodukty, které se na přidané hodnotě nepodílejí). Výpočet roční míry růstu objemu HDP dovoluje srovnání hospodářského vývoje jak v čase, tak i mezi různě velkými zeměmi bez ohledu na cenové změny. Růst objemu HDP je počítán spoužitím údajů o cenách předchozího roku.

Tab.3.1:

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
HDP	1,9	3,6	4,5	6,3	6,8	6,1	2,5	-4,2

Zdroj: Český statistický úřad, 2010. Dostupný na WWW: http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/cr_od_roku_1989_hdp,zpracovano autorem

Graf č.3.1 Vývoj míry růstu reálného HDP v letech 2002–2009



Zpracováno autorem dle tabulky 3.1

Jak lze z grafu č. 3.1 vyčíst, reálné HDP mělo od roku 2002 do roku 2006 růstovou tendenci, vystoupalo z 1,9% v roce 2002 až na 6,8% v roce 2006, a graf ukazuje řehledně vidět, že HDP dosáhl svého vrcholu právě v roce 2006. Již od následujícího roku došlo

k nepatrnému poklesu a to o 0,7 p.b. V následujícím období již byl pokles výraznější, a to až na -4,2 p.b. v roce 2009. Z tohoto vyplývá, že od roku 2007 pokleslo HDP o více jak 10 p.b. Jedná se o velmi výrazný pokles, který je zapříčiněn souhrou mnoha faktorů, a to nejen v národním hospodářství, ale také z celosvětového pohledu. Jako příklady faktorů si můžeme uvést například kolísání na světovém finančním trhu, opatrnost při poctu zadávaných státních zakázek apod..

3.2. Míra inflace

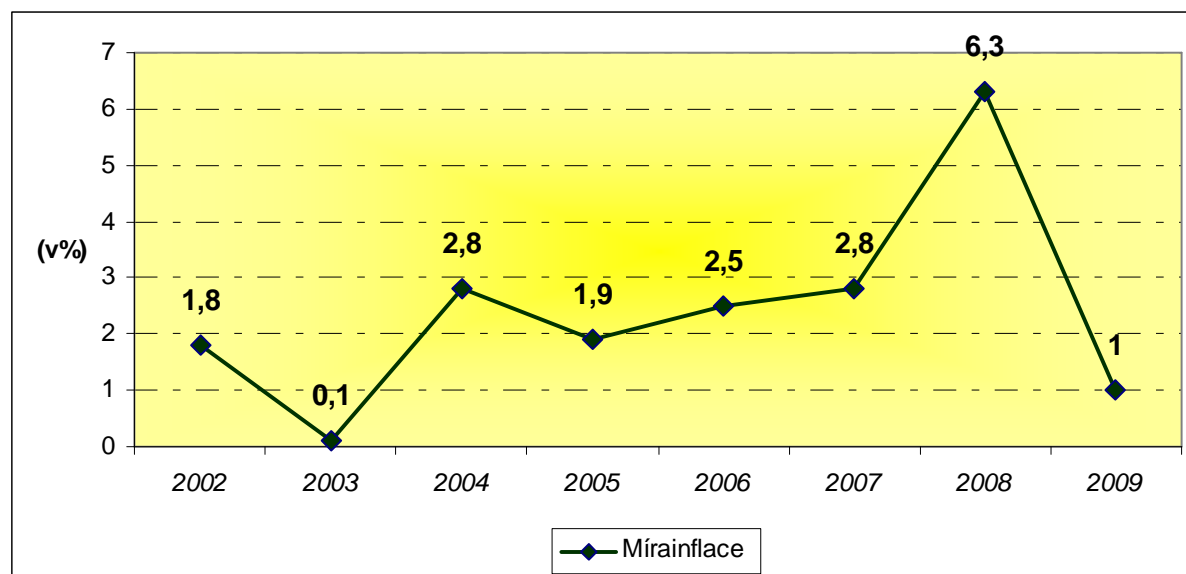
Inflace je obecně definována jako růst cenové hladiny, tj. charakterizuje míru znehodnocování peněz v přesně vymezeném časovém období. Míra inflace je měřena pomocí přírůstu indexu spotřebitelských cen.

Tab.3.2:

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Míra inflace	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1

Zdroj: Český statistický úřad, 2010. Dostupný na WWW: http://www.czso.cz/csu/rubrika/edakce.nsf/i/mira_inflace, zpracováno autorem

Graf č.3.2 Vývoj míry inflace v letech 2002–2009



Zpracováno autorem dle tabulky 3.2

V grafu č. 3.2 je patrné, že míra inflace vykazuje kolísání v intervalu od 0,1% v roce 2003 až k 6,3% v roce 2008. Nyní si vývoj trhu práce přiblížíme. V roce 2003 došlo k poklesu o 1,7 p.b. oproti předchozímu roku, ale již v dalším roce, tedy 2004, naopak rostla míra inflace o 1 p.b. oproti předchozímu roku, tedy až na 2,8%. Poté následuje opět mírný pokles, a to na 1,9%. Od roku 2005 do roku 2007 dochází k mírnému nárůstu míry inflace z 1,9% na 2,8%. V následujícím roce se míra inflace změnila skokem, a to až na výslednou hodnotu 6,3%. V loňském roce došlo naopak k poklesu na 1%. Další vývoj nelze přesně určit, ale nejnovější údaj, který uvádí Český statistický úřad (www.czso.cz) z března roku 2010, činí 0,7% růst míry inflace.

3.3. Celková míra nezaměstnanosti

Míra nezaměstnanosti představuje nezaměstnané osoby jako procentní podíl z pracovní síly = aktivního obyvatelstva. Pracovní síla je celkový počet zaměstnaných a nezaměstnaných osob. Do zaměstnaných osob patří osoby ve věku 15 až 74 let, které byly:

a. bez práce (nebyly zaměstnané) b. během referenčního týdne, b. jsou k dispozici pro nástup do práce, tzn. jsou připraveny pro výkon placeného zaměstnání nebo sebezaměstnání (zaměstnání ve vlastním podniku) před koncem dvou týdnů následujících po referenčním týdnu, kteří aktivně hledají práci, tzn. podnikají aktivní kroky pro hledání placeného zaměstnání nebo sebezaměstnání (zaměstnání ve vlastním podniku) ve čtyřtýdenním období končícím referenčním týdnem, nebo kteří našli práci s pozdějším začátkem, tzn. max. v tříměsíčním období.

Tab.3.3:

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
míra nezaměstnanosti	7,3	7,8	8,3	7,9	7,1	5,3	4,4	6,7

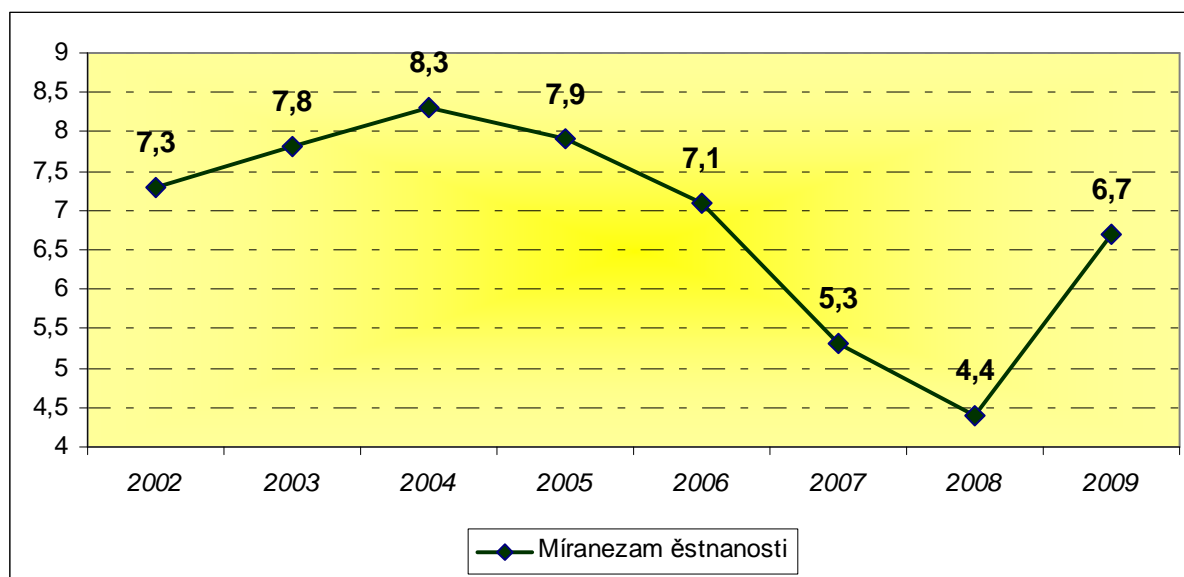
Zdroj: Český statistický úřad, 2010. Dostupný na WWW: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace#124#124>, zpracováno autorem

Je nutné si také uvést, že se změnil výpočet Registrované míry nezaměstnanosti, a to k 1. červenci 2004.

Do 30. června 2004 se jednalo o podíl počtu registrovaných uchazečů na pracovní sílu, a následně vešle platnost nová metodika, a to podíl počtu dosažitelných uchazečů k pracovní

síle. Bylo nutné vést přesnou evidenci dosažitelných uchazečů. Z dosažitelných se nepovažují uchazeči o zaměstnání ve vazbě, ve výkonu trestu, na základní, náhradní nebo civilní vojenské službě, uchazeči, kteří jsou zařazeni na rekvalifikační kurzy, uchazeči, kteří pobírají peněžitou pomoc v mateřství a uchazeči v pracovní neschopnosti

Graf č.3.3 Vývoj celkové míry nezaměstnanosti v letech 2002–2009



Zpracováno autorem dle tabulky 3.3

Z grafu č.3.3 je patrné, že do roku 2004 měla celková míra nezaměstnanosti růstovou tendenci a vyšplhala se z 7,3 % až na 8,3 %, z čehož vyplývá, že za dva roky narostla míra nezaměstnanosti o 1 %. V roce 2008 vykazovala míra nezaměstnanosti hodnotu 4,4 %, tzn. že se jedná o pokles míry nezaměstnanosti o 3,9 %. To bylo zapříčiněno přístupem České republiky do EU, čímž se otevřeli zahraniční trhy práce, čímž alespoň usnadnil přístup. Ale důsledkem finanční hospodářské krize vzrostla až na 6,7 %. Důvodem je snižování nákladů v personální oblasti, tj. firmy byly nuceny z důvodu poklesu zakázek snižovat stavy zaměstnanců.

Míra nezaměstnanosti činí k 28.2.2010 téměř 10 % podíl nezaměstnaných na celkové pracovní síle. Ale úřady se domnívají, že míra nezaměstnanosti se snížila nástupem sezónních prací.

Což setaké stalo a ministerstvo práce a sociálních věcí (Tomáš Adamec, 2010) oznámilo snížení nezaměstnanosti v březnu o dvadesetiny procenta na 9,7 %. To bylo

zapříčiněno zahájením sezónních prací, jak již bylo zmíněno výše. Bez práce je v České republice více než 556.000 lidí, což je téměř 120.000 více než před rokem.

V článku ekonomického časopisu Ekonom, který nese název Zachovejte v krizi klid (Panczaková, 2010), je zmíněno, že v době krize se nemá podnik zaměřovat na snižování počtu zaměstnanců, i když je to nejvíce viditelná a diskutovatelná položka, ale spíše zvyšování produktivity. Tomu by byl velký problém, aby si lidé našli jiné řešení, než se jít propouštět zaměstnanců z dlouhodobějšího hlediska vyplatí. Protože propouštění a následné najímání lidí také není levé.

V článku je také zmíněno, že management se často zbavuje nejefektivnějších lidí, protože jsou nejdražší. Tito lidé se však v podniku velmi těžce nahrazují.

Další alternativou za propouštění zaměstnanců může být zkrácení úvazků, flexibilní časové konto, neplacené volno, omezení přechodů či snižování benefitů, a v neposlední řadě revize systému odměňování.

Důležité 4 body, na kterých by se nemělo šetřit, jsou:

- rozvoj lidí,
- inovace,
- podpora obchodu,
- reklama.

Vhodnou oblastí pro úspory podniků, které se dostanou do krize, jsou také položky na materiál a služby. Právě tyto položky představují pro většinu firem nejvýznamnější část nákladů. To je možné limitováním cen od dodavatelů, zamezením plýtvání či zbytečnému nákupu nadstandardních produktů, které nemají pro firmu žádnou hodnotu.

Důležitý poznatek, který z tohoto článku vyplývá, je spojení, že jakmile nejhorší krize pomine, podniky zase utrácejí v úvodní výši. A to není dobré řešení, snižování nákladů by mělo být součástí dlouhodobé strategie, nikoliv jen jako odraz krize, která na podniky v dnešní době tak těžce dopadá.

4. Aplikace části

4.1. Metodika statistického šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 61 respondentů převážně z Olomouckého kraje, ale je zde i nepatrné množství dotázaných, kteří do Olomouckého kraje nepatří. Jedná se například o firmy z Ostravska, Kroměříže atd. Většina dotázaných neměla s vyplňováním dotazníků větší problémy a někteří dokonce ochotně sdělovali informace, které používaly například při výběru dalších kritérií pro propouštění zaměstnanců. Ale nejednalo se jen o tuto otázku, ale také o mnohá další chvilky alternativy. Spolupráce s mnoha dotázanými firmami byla naprosto odzbrojující. Důvodem byla naprostá anonymita, která je pro firmy, které se průzkumů zúčastnily, velice důležitá.

Dotazník je sestaven ze 13 otázek, kterými můžeme nejen vyhodnocovat dotazníky v 1. řádu, ale také v 2. řádu. Na začátku byly zvoleny otázky, které nás uvedli do problematiky celosvětové finanční krize, následovaly otázky týkající se již konkrétních informací z personální oblasti využitých pro statistickou analýzu. Tyto otázky byly pro mě průzkum nejdůležitější. Na závěr byly uvedeny otázky identifikační, kterými zúčastněné firmy nadále členily, viz například zaměstnanců a jiné možnosti.

Pro výpočty relativních četností byl vždy použit rozsah souboru (N) o velikosti 61 respondentů. Pouze u otázky č. 6a a č. 11, byl použit jiný mechanismus.

U otázky č. 11, která se zaměřovala na oblast podnikání všech respondentů, byly pro výpočet jednotlivých relativních četností použity četnosti absolutní pro každou danou oblast zvlášť. Tzn. že jsme nejprve vypočetli absolutní četnosti jednotlivých druhů oblastí podnikání, a posléze dělili celkovým počtem v příslušné oblasti (tedy buď počet podniků pracujících ve výrobní sféře, či v oblasti služeb), nikoliv celkovým rozsahem souboru, tedy 61 respondentů.

Tento princip byl také obdobně míře použit u otázky č. 6, která se zajímala o to, zda podniky snižovali personální náklady v oblasti výrobní sféry, či oblasti THP. Je to zdůvodněn výpovědí editelnosti dané problematiky.

Statistické šetření 2. řádu nám prohlubuje daný průzkum a byl opět použit rozsah souboru (N) o velikosti 61 respondentů. Vše je uvedeno v relativní četnosti a v příloze jsou uvedena absolutní čísla, z kterých jsem při výpočtu vycházela.

V následující části byly použity statistické metody, které byly rozděleny na teoretické části a zde jsou aplikovány do praxe. Test nezávislosti ve čtyřpolní tabulce jsem zvolila, abych zjistila závislost mezi existencí odborů a snižováním počtu zaměstnanců. Více je uvedeno

u jednotlivých výpočtů. Výsledkem může být zavádějící, protože měho průzkum se zúčastnilo velké množství menších firem, u kterých neexistují odbory. Z mého pohledu jsou odbory jednou ze stěžejních institucí u velkých firem, kde mají silnou pozici a mohou hodně ovlivňovat jednak snižování počtu zaměstnanců, ale také způsobů či výši jejich odměňování. Míra závislosti a test na koeficient korelace nám pomůže určit míru závislosti dvou ukazatelů a určí, jak vysoká je míra závislosti přijaté hypotézy, ať již se jedná o nulovou hypotézu (H_0) či alternativní hypotézu (H_1).

Další použitou statistickou metodou jsou intervalové odhady relativní četnosti π ZS. Tato metoda byla použita jen u vybraných otázek a slouží ke stanovení intervalu relativní četnosti dané otázky a následnému určení procenta pro větší a rozsáhlejší soubory.

Tzn. že když spočítáme intervalový odhad k otázce č. 1 „Zasáhla Vaši firmu celosvětová krize?“ s odpovídkou „ano“, tak můžeme dle spočítaných procent určit interval pro větší soubor např. Morava, ČR, aj.

Zodpovědi pak lze vyčíst, že na tuto otázku by odpovídalo pozitivně procentuální množství firem vnámi stanoveném intervalu z množství firem podnikajících např. na celém území Moravy.

4.2. Statistické šetření 1. řádu

V další části se již budeme přímo zabývat analýzou všech sestavených otázek, a to analýzou 1. řádu:

Počet zaměstnanců:

Tab.4.1:

	abs. č.	rel. č.
do 50	27	44,3%
50-250	21	34,4%
nad 250	13	21,3%

Z námi dotazovaných má 44% podniků do 50 zaměstnanců, necelých 34,5% má mezi 50-250 zaměstnanci a 21% respondentů má nad 250 zaměstnanců.

Oblast Vašeho podnikání:

Tab.4.2:

	abs. č.	rel. č.
výrobní průmysl	57	93,4%
automobilovýp.	7	12,3%
strojírenskýp.	20	35,1%
potravinářskýp.	7	12,3%
chemickýp.	2	3,5%
jiné:	21	36,8%

Z této tabulky je patrné, že 93% oslovených firem je z výrobního průmyslu, z čehož je asi 35% ze strojírenského, 12,5% z automobilového a z potravinářského a 40% z ostatních průmyslů (např. chemický, stavební, zemědělský, aj.).

Tab.4.3:

	abs. č.	rel. č.
Služby	16	26,2%
bankovní služby	0	0%
Autodoprava	4	25%
telekomunikace	0	0%
Cestování	1	6,3%
jiné:	11	68,8%

Z našich respondentů je jen 26% z oblasti poskytování služeb, z čehož je 25% z oblasti autodopravy a zhruba 75% z jiných oblastí (např. daně a vedení účetnictví, ubytování, železniční přeprava, personální agentura aj.).

Právní forma Vaší společnosti:

Tab.4.4:

	abs. č.	rel. č.
FO	13	21,3%
s.r.o.	30	49,2%
a.s.	13	21,3%
družstvo	0	0%
v.o.s.	1	1,6%
jiné:	4	6,6%

Známi dotazovanými má 49% respondentů formu společnosti s ručením omezeným, necelých 21,5% firem má formu akciové společnosti nebo podnikají jako fyzická osoba a 8% podniká pod jiným skupením (např. veřejná obchodní společnost, státní podnik).

Zasáhla Vaše firma celosvětová krize?

Tab.4.5:

	abs. č.	rel. č.
pozitivně	7	11,5%
negativně	53	86,9%
nelze říct	1	1,6%

V dotazníku odpovědělo 11,5% dotázaných, že celosvětová krize zasáhla jejich podnik pozitivně, a 87% negativně. Pouze jeden respondent, tedy necelá 2%, nebyl schopen určit, zda ho hospodářská krize zasáhla negativně či pozitivně.

Jestliže negativně, byli jste nuceni v souvislosti s ekonomickou krizí snižovat náklady?

Tab.4.6:

	abs. č.	rel. č.
ano	49	80,3%
ne	5	8,2%
neodpovědělo	7	11,5%

80% dotázaných odpovědělo, že náklady snižovat nemuseli, naproti tomu 8% jich snížilo. Na tuto otázku se nevyjádřilo necelých 12% dotazovaných firem.

V jakých úsecích jste byli nuceni snížit náklady?

Tab.4.7:

	abs. č.	rel. č.
výrobní	38	62,3%
THP	21	34,4%
externí	23	37,7%

62% dotázaných snižovalo náklady ve výrobní sféře, 34,5% v oblasti THP a 38% snižovalo externí náklady.

Jaké kroky použila Vaše firma při snižování nákladů v období hospodářské krize?

Tab.4.8:

	abs. č.	rel. č.
snižování nákladů	19	31,1%
snižování počtu zaměstnanců	37	60,7%
snížení množství investic	35	57,4%
jiné:	15	24,6%

V období krize firmy snižují náklady v 31%, v 61% s nimi snižují počet zaměstnanců, v 57,5% snižují množství investic a necelých 25% dotázaných uvedlo i jiné možnosti snižování nákladů, jako třeba snižování nákladů na školení, úspory u dodavatelů, převedení externích kooperací do firmy, nebo se firmy naopak nesnažily snižovat náklady, ale kladly důraz na vyvíjení pohledávek, čímž řisnějšísledováníneplatičůaj.možnosti.

Přistoupila Vaše firma ke snižování po čtu zaměstnanců?

Tab.4.9:

	abs. č.	rel. č.
ano	38	62,3%
ne	17	27,9%
neodpovědělo	6	9,8%

V tomto období krize se ke snižování po čtu zaměstnanců uchýlilo více než 62% dotázaných a 28% tuto možnost naopak nevyužilo. Na tuto otázku neodpovědělo celých 10% dotázaných.

Jakým způsobem jste řešili snížení nákladů v personální oblasti?

Tab.4.10:

	abs. č.	rel. č.
THP	29	47,5%
výrobní	35	57,4%

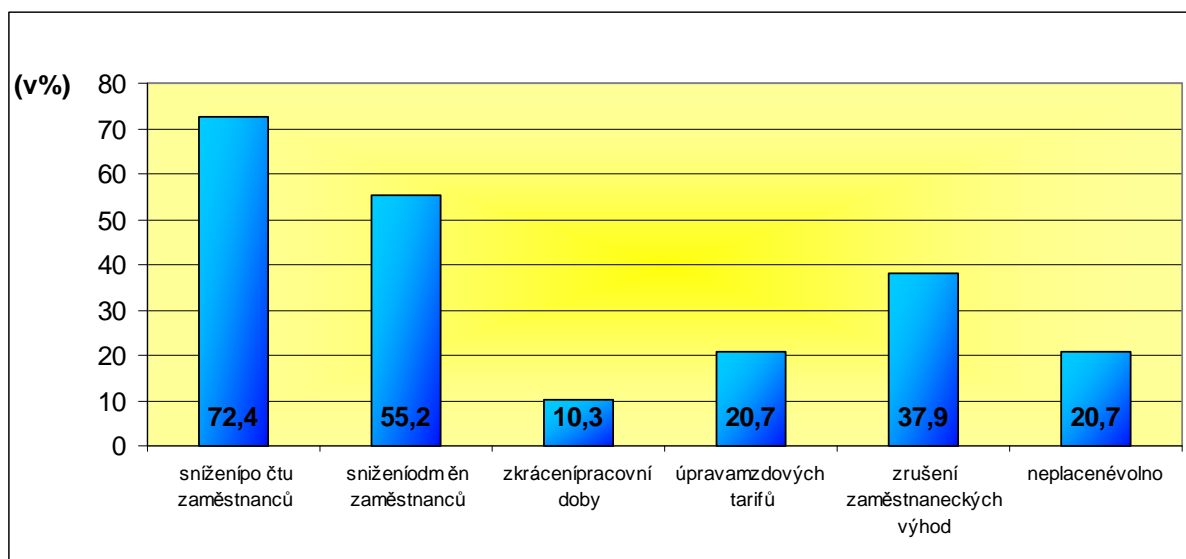
Snížením zaměstnanců v oblasti THP řešili firmy v 47,5% a v oblasti výrobní to činilo až 57,5%.

Tab.4.11:

	abs. č.	rel. č.
THP	29	47,5%
snížení po čtu zaměstnanců	21	72,4%
snížení odměn zaměstnanců	16	55,2%
zkrácení pracovní doby	3	10,3%
úpravy mzdových tarifů	6	20,7%
zrušení zaměstnaneckých výhod	11	37,9%
neplacené volno	6	20,7%
Jiné	2	6,9%

U THP využilo možnosti snížení nákladů více než 47%, z čehož 72,5% snižovalo počty, 55% snižovalo odměny zaměstnanců, 38% dotázaných firem zrušilo zaměstnanecké výhody, necelých 21% dotázaných dalo zaměstnancům THP neplacené volno nebo upravilo mzdové tarify a 10% dotázaných zkrátilo pracovní dobu.

Graf č.4.1 Snížení nákladů v oblasti THP



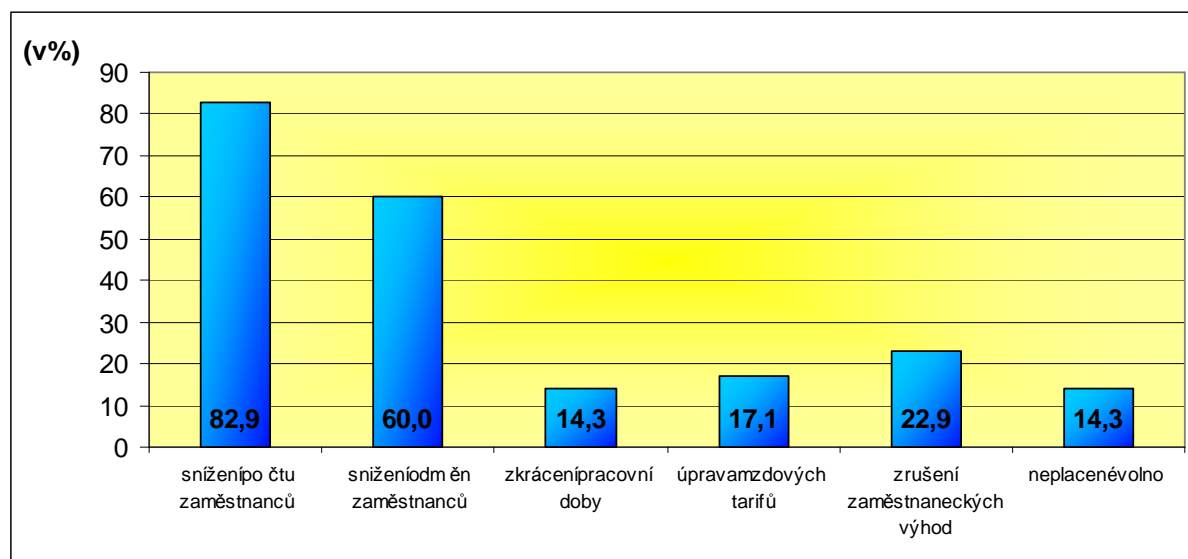
Zpracováno autorem dle tabulky 4.11

Tab.4.12:

	abs. č.	rel. č.
Výrobní	35	57,4%
snížení počtu zaměstnanců	29	82,9%
snížení odměn zaměstnanců	21	60%
zkrácení pracovní doby	5	14,3%
úprava mzdových tarifů	6	17,1%
zrušení zaměstnaneckých výhod	8	22,9%
neplacené volno	5	14,3%
Jiné	1	2,9%

Snížování zaměstnanců ve výrobní sféře využilo více než 57% dotázaných, z čehož 83% snižovalo počet zaměstnanců, 60% snižovalo odměny, 23% rušilo zaměstnanecké výhody, 17% upravilo mzdové tarify a více než 14% zkrátilo pracovní dobu a využilo možnost neplaceného volna.

Graf č.4.2 Snižování nákladů v oblasti výroby



Zpracováno autorem dle tabulky 4.12

Mezi další využití možnosti patří snižování poplatků dle ZP, využívání dočasné nezaměstnanosti (tzn. že zaměstnanci zůstávají doma se 70% mzdy) či rušení měsíčního bonusu.

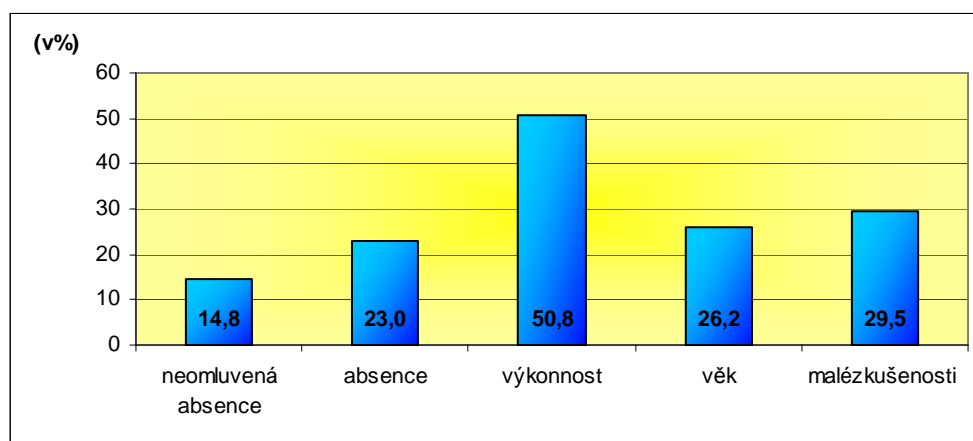
Pokud jste byli nuceni propouštět zaměstnance, jaká kritéria byla brána v úvahu?

Tab.4.13:

	abs. č.	rel. č.
neomluvená absence	9	4,8%
absence	14	23%
výkonnost	31	50,8%
věk	16	26,2%
malá zkušenost	18	29,5%
jiné:	11	18%

Necelých 51% dotazovaných bralo při propouštění zaměstnanců v úvahu výkonost zaměstnance, pro 29,5% dotázaných byl důležitým faktorem malá zkušenost, pro 26% dotázaných byl důležitý věk, pro 23% byl důležitá absence a 15% dotázaných bralo v úvahu neomluvenou absenci.

Graf č.4.3 Kritéria propouštění



Zpracováno autorem dle tabulky 4.13

18% respondentů uvedlo jiné faktory, které použil při snižování počtu zaměstnanců: jednalo se například o dohodu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem spojenou se zdravotními důvody, smlouva na dobu určitou, či v neposlední řadě také hodnocení pracovníka nadřízeným, kvalita odvedené práce a celkový přístup k plnění úkolů zaměstnancem.

Z následujících zjištění dle se řadí kritéria propouštění dle nejvíce preferovaných, a to následovně:

- 1) výkonnost
- 2) malé zkušenosti – většinou se jednalo o zaměstnance, kteří byli ve firmě krátkou dobu
- 3) věk – tento způsob využívali zaměstnavatelé především v podobě předčasných odchodů do důchodu, ale nesmíme zapomenout podotknout, že se jednalo o dobrovolné odchody do důchodu
- 4) absence
- 5) neomluvená absence

Máte ve Vaší firmě zaměstnance organizované v odborech?

Tab.4.14:

	abs. č.	rel. č.
ano	25	41%
ne	30	49,2%
neodpovědělo	6	9,8%

Z dotazovaných odpov ěd ělo 41%, že ano, tedy že mají zam ěstnance organizované v odborech a 49% odpov ěd ělo, že nie. Jednadesetina dotázaných na otázku ne odpov ěd ěla v ťbec.

Myslíte si, že Vaša firma j iž prošla t ěm nej t ěžším obdobím krize?

Tab.4.15:

	abs. ě.	rel. ě.
ano	28	45,9%
ne	26	42,6%
neur ěilo	7	11,5%

Necel ěch 46% si mysl ě, že j iž prošli nej t ěžším obdobím krize, ale 43% dotazovaných odpov ěd ělo, že ne. Necel ěch 12% nemohlo ur ěit, zda j iž prošla firma nej t ěžším obdobím krize.

V jak ěm stavu se Vaše firma nachází po zhrubaro ěn ěm trv ěn ě hospod ěr sk ě krize?

Tab.4.16:

	abs. ě.	rel. ě.
zv ěšení v ěroby	10	16,4%
ust ělen ě v ěroby	23	37,7%
postupn ě propad	16	26,2%
kr ětkodob ě p řerušení v ěroby	12	19,7%
Uzav řen ě	2	3,3%

Necel ěch 38% respondent ů si mysl ě, že se jejich v ěroba ust ělila, 26% dot ěza n ěch zažív ě i nad ěle postupn ě propad, 20% dot ězan ěch kr ětkodob ě p řerušilo v ěroby a u 16,5% dot ězan ěch se v ěroba zv ěšila (jednalo se nap ř. o nav ěšení klient ů ěi zv ěšení popt ěvky) a tak ěnesm ěme zapomenout, že v ěc ěnež 3% bylo nucenou zav ř ět v ěrobu.

4.3. Statistické šetření 2. řádu

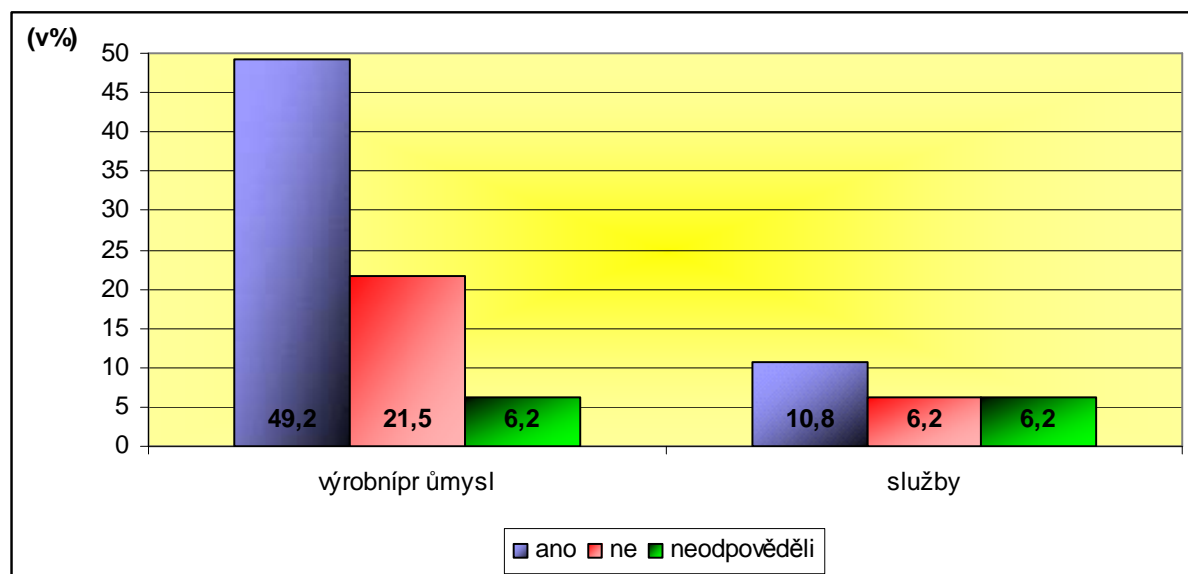
Na otázku č.3, která zní: „V jakých úsecích jste byli nuceni snížit náklady?“, odpovědělo 12 dotázaných, tedy asi 20%, že bylo nuceno snižovat náklady ve všech třech oblastech, tedy jak v oblasti výrobní, tak v externích nákladech, tak i v oblasti THP.

Vztah mezi otázkami č. 11 („Oblast Vašeho podnikání“) a č.5 („Přistoupila Vaše firma ke snížení stavu zaměstnanců“) v relativním vyjádření⁶.

Tab.4.17:

11\5	ANO	NE	NEODPOVĚDĚLI	Σ
výrobnípr ůmysl	49,2%	21,5%	6,2%	76,9%
Služby	10,8%	6,2%	6,2%	23,1%
Σ	60%	27,7%	12,3%	100%

Graf č.4.4 Vztah mezi počtem zaměstnanců a oblastí podnikání



Zpracováno autorem dle tabulky č.4.17

Z grafu č. 4.4 je jasné patrné, že více než 49% dotázaných z oblasti průmyslu odpovědělo na otázku o snížení počtu zaměstnanců kladně, kdežto v oblasti služeb snižovalo

⁶absolutní vyjádření uvedenov příloze č.3

počty zaměstnanců pouze necelých 11% dotázaných. Naopak v oblasti výrobního průmyslu nesnižoval počet zaměstnanců 21,5% dotázaných a v oblasti služeb 6,2% respondentů.

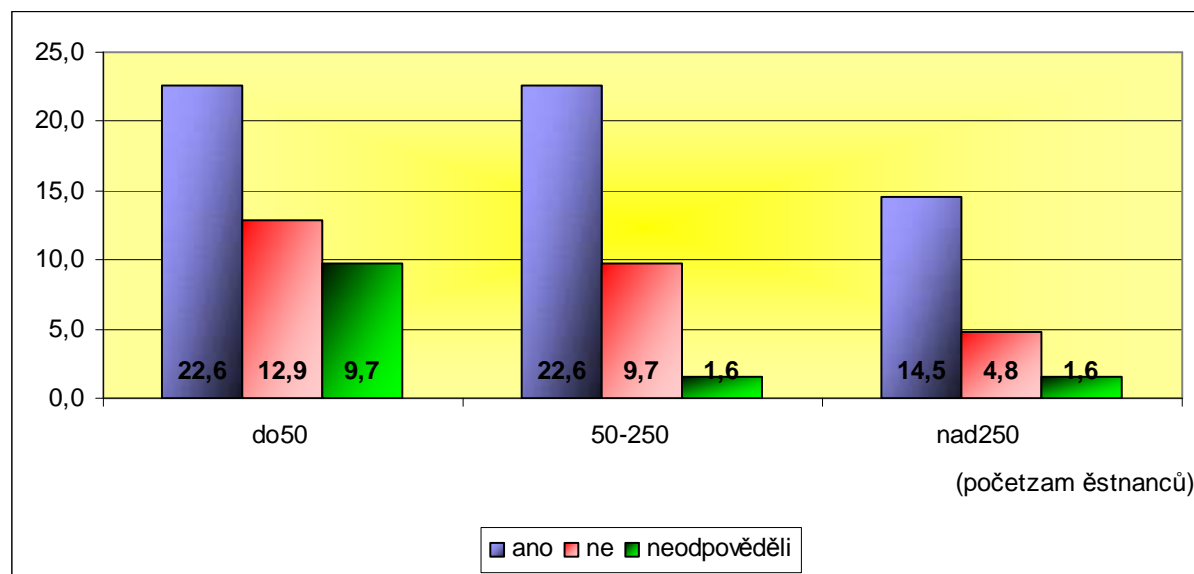
Na tuto otázku neodpovědělo 6,2% respondentů, a to jak v oblasti výrobního průmyslu, tak v oblasti služeb.

Vztah mezi otázkami č.13 („Počet zaměstnanců“) a č.5 („Přistoupila Vaše firma ke snižování stavu zaměstnanců“) v relativním vyjádření⁷.

Tab.4.18:

13\5	ANO	NE	NEODPOVĚĎELI	Σ
do50	22,6%	12,9%	9,7%	45,2%
50-250	22,6%	9,7%	1,6%	33,9%
nad250	14,5%	4,8%	1,6%	21%
Σ	59,7%	27,4%	12,9%	100%

Graf č.4.5 Vztah mezi počtem zaměstnanců a otázkou, zda firma přistoupila ke snižování zaměstnanců, činí koliv



Zpracováno autorem dle tabulky 4.18

⁷absolutní vyjádření uvedeno v příloze č.3

Z grafu č. 4.5 je zcela patrné, že firmy nepřesahující 50 zaměstnanců snižovaly množství zaměstnanců ve 22,6% případech, necelých 13% naopak ke snižování počtu zaměstnanců nepřistoupilo a 9,7% na tuto otázku vůbec neodpovědělo.

Firmy s počtem zaměstnanců v rozmezí od 50 do 250 snižovaly počet zaměstnanců ve 22,6% dotázaných, 9,7% respondentů odpovědělo, že nepřistupovali ke snižování počtu zaměstnanců, a necelá 2% dotázaných na otázku týkající se snižování počtu zaměstnanců vůbec neodpovědělo.

Firmy, jejichž počet zaměstnanců přesáhl 250, odpovídali následovně: 14,5% odpovědělo ANO, na otázku týkající se snižování počtu zaměstnanců, 4,8% počet zaměstnanců nesnižovala a 1,6% dotázaných na tuto otázku vůbec neodpovědělo.

4.4. Použití statistických metod

U našeho vybraného souboru budeme testovat nulovou hypotézu, že mezi snižováním počtu zaměstnanců a existencí odborů není žádná závislost. Použijeme 5% hladinu významnosti. Pro výpočet hodnoty $\chi^2_{0,05}(1)$ byl použit počítačový program MS Excel, kde využijeme funkci s názvem CHINV⁸. Dále použijeme vzorec z teoretické části č. 2.3 (Test nezávislosti čtyřpolní tabulce). Zpracovaná data, která slouží k následnému výpočtu, jsou zaznamenána v tab. 4.19.

Tab. 4.19:

		snižování počtu zaměstnanců		
		ano	ne	celkem
odborní	Ano	20	17	37
	Ne	5	12	17
celkem		25	29	54

H_0 : předpokládáme nezávislost snižování počtu zaměstnanců a existence odborů

H_1 : popírají jejich nezávislost

$$\chi^2_{0,05}(1) = 3,8414591$$

$$g_{\text{exp}} = 1,9401$$

$$g_{\text{exp}} < \chi^2_{0,05}(1)$$

$$1,9401 < 3,841459$$

Přijímáme H_0 , tzn. že předpokládáme nezávislost snižování počtu zaměstnanců a existence odborů, na hladině významnosti 5%.

Dle vzorce 2.4 vypočteme míru závislosti:

$$r_{ab} = 0,2295$$

⁸Více viz příloha č. 5

Dále následuje výpočet testu na koeficient korelace na hladině významnosti 5% (viz vzorec 2.5). Pro výpočet Studentova rozdělení na hladině významnosti 5% pro rozsah souboru o velikosti $N=52$ byla použita funkce v počítačovém programu MS Excel nesoucí název $TINV$ ⁹.

$$t_{0,05}(52)=2,0066$$

$$t_{\text{exp}}=1,8854$$

$$|t_{\text{exp}}| < t_{0,05}(52)$$

$$1,8854 < 2,0066$$

Na základě předcházejícího výpočtu přijímáme H_0 , z čehož vyplývá, že míra závislosti není významná.

Intervalový odhad relativní četnosti π ZS:

V následující části jsou vypočítány intervalové odhady, samozřejmě jen pro některé vybrané otázky.

Pro výpočet následujících intervalových odhadů byla použita hladina významnosti 5%. Tuto hodnotu jsme získali v počítačovém programu MS Excel pomocí funkce nesoucí název $NORMSINV$ ¹⁰.

$$u_{0,025}=1,96$$

1) Zasáhla Vaší firma celosvětová krize? (otázka č.1)

Na tuto otázku odpovědělo pozitivně 11,5%, tzn. že podniky byly ovlivněny ekonomickou krizí pozitivně.

$$p=0,115$$

$$q=1-0,115$$

$$3,5\% \leq \pi \leq 19,5\%$$

⁹Více viz příloze č.5

¹⁰Více viz příloze č.5

Zvýšek je patrné, že kdybychom sledovaný rozsah souboru rozšířili, tak by procento respondentů odpovídalo na otázku „Zasáhla Vaše firma celosvětová krize?“ kladně v intervalu od 3,5% do 19,5% nahradě významnosti 5%.

Negativně odpovědělo na tuto otázku 86,9%, tzn. že podniky byly ovlivněny ekonomickou krizí negativně.

$$p=0,869$$

$$q=1-0,869$$

$$78,4\% \leq \pi \leq 95,4\%$$

Zvýšek je patrné, že když zvětšíme námi sledovaný rozsah souboru, tak by procento respondentů odpovídajících na danou otázku negativně bylo v intervalu od 78,4% do 95,4% nahradě významnosti 5%.

2) Jestliže negativně, byli jste nuceni v souvislosti s ekonomickou krizí snižovat náklady?(otázka č.2)

Na tuto otázku odpovědělo ANO 80,3%, tzn. že podniky byly ovlivněny ekonomickou krizí negativně a to hodlají v budoucnu snížit náklady.

$$p=0,803$$

$$q=1-0,803$$

$$70,3\% \leq \pi \leq 90,2\%$$

Zvýšek je patrné, že při zvětšení námi sledovaného rozsahu souboru by procento respondentů odpovídajících na danou otázku negativně bylo v intervalu od 70,3% do 90,3% nahradě významnosti 5%.

3) Přistoupila Vaše firma ke snížení stavů zaměstnanců?(otázka č.5)

Na tuto otázku odpovědělo ANO 62,3% respondentů, tzn. že podniky přistoupily ke snížení počtu zaměstnanců.

$$p=0,623$$

$$q=1-0,623$$

$$50,1\% \leq \pi \leq 74,5\%$$

Zvýšedk ů je patrné, že kdybychom zv ětšili námi sledovaný rozsah souboru, tak by na otázku, zda snižovali po ět zam ěstnanců, odpov ědělo ANO procento respondent ů nacházejících se v intervalu od 50,1% do 74,5% nah ladin ě významnosti 5%.

4) Snižení náklad ů v oblasti personální, výrobní ěi v oblasti THP (souvisí s otázkou ě.6)

V oblasti THP snižoval náklady celkem 47,5% respon dentů.

$$p=0,475$$

$$q=1-0,475$$

$$35\% \leq \pi \leq 60\%$$

Zvýšedk ů je patrné, že kdybychom zv ětšili sledovaný rozsah souboru, tak by náklady v oblasti THP snižovalo procento res pondentů v intervalu od 35% do 60% nah ladin ě významnosti 5%.

Ve výrobní oblasti snižoval náklady celkem 57,4% r espondentů.

$$p=0,574$$

$$q=1-0,574$$

$$45\% \leq \pi \leq 69,8\%$$

Zvýšedk ů p ředchozího výpo ětu je patrné, že kdybychom zv ětšili sledovaný rozsah souboru, tak by se procento respondent ů snižujících náklady ve výrobní oblasti nacházelo v intervalu od 45% do 69,8% nah ladin ě významnosti 5%.

Kritéria, která byla brána v úvahu p ři propoušt ění zam ěstnanců (souvislost s otázkou ě.7)

Výkonnost:

$$p=0,508$$

$$q=1-0,508$$

$$38,5\% \leq \pi \leq 63,4\%$$

Zvýšedk ů je patrné, že kdybychom zv ětřili sledovaný rozsah souboru, tak by procento respondent ů, kte ří berou vŭvahu p ři propouřt ění zam ěstnanců kritérium výkonnosti,bylovintervaluod38,5%do63,4%nahladin ěvýznamnosti5%.

Mal ězkušenos ti:

$$p=0,295$$

$$q=1-0,295$$

$$18,1\% \leq \pi \leq 40,1\%$$

Zp ředchoz ího výpo ětu je patrné, že kdybychom zvýřili námi sledovaný r ozsah souboru, tak by procento respondent ů p ři propouřt ění zam ěstnanců bralo vŭvahu mal ě zkušenos tiintervaluod18,1%do40,1%nahladin ěvýznamnosti5%.

V ěk:

$$p=0,262$$

$$q=1-0,262$$

$$15,2\% \leq \pi \leq 37,2\%$$

Zp ředchoz ích výsledk ů je patrné, že kdybychom zvýřili sledovaný rozsah s ouboru, tak by procento respondent ů p ři propouřt ění zam ěstnanců bralo vŭvahu v ěk, atovintervaluod15,2%do37,2%nahladin ěvýznamnosti5%.

Absence:

$$p=0,23$$

$$q=1-0,23$$

$$12,4\% \leq \pi \leq 33,6\%$$

Zp ředchoz ího výpo ětu je zcela evidentní, že kdybychom zvýřili sledova ný rozsah souboru, tak by procento respondent ů p ři propouřt ění zam ěstnanců bralo vŭvahu kritérium absence,atovintervaluod12,4%do33,6%nahladin ěvýznamnosti5%.

Neomluven áabsence:

$$p=0,148$$

$$q=1-0,148$$

$$5,9\% \leq \pi \leq 23,7\%$$

Zpředchozího výpočtu je zcela jasné, že kdybychom zvýšili rozsah sledovaného souboru, tak by procento respondentů při propouštění zaměstnanců bralo v úvahu kritérium neomluvené absence, a to v intervalu od 5,9% do 23,7% nahradilo významnosti 5%.

4.5. Vyhodnocení výsledků statistického šetření

Statistického šetření se zúčastnilo 61 respondentů, z nichž necelých 45% podniká s počtem maximálně 50 zaměstnanců. 34,5% firem, které se zúčastnily statistického šetření, mají mezi 50 až 250 zaměstnanci. Velkých podniků s počtem zaměstnanců nad 250 bylo asi 21%. Ze statistického šetření 2. řádu je zcela evidentní, že zaměstnanců nejvíce snižovaly firmy s maximálním počtem zaměstnanců 50, nebo s počtem zaměstnanců mezi 50 až 250, a to celých 23%. Kdežto velké firmy s počtem zaměstnanců nad 250, snižovaly počty zaměstnanců pouze ve 14,5% případů.

Naopak od snižování počtu zaměstnanců upustily firmy ve více než 27%, z čehož jsou necelých 13% firmy s počtem zaměstnanců maximálně 50; 9,7% má mezi 50-250 zaměstnanci a nad 250 zaměstnanců nevyužilo v období krize možnosti snižování počtu zaměstnanců necelých 5%.

Na tuto otázku neodpovědělo 12,9% dotázaných, z čehož necelých 10% činily firmy s maximálním počtem zaměstnanců 50.

Následně bylo předmětem šetření v jakém oboru dané firmy podnikají, zda v oboru výrobního průmyslu, či jsou to podniky, které nabízejí služby. 93% dotázaných odpovědělo, že podniká ve výrobním průmyslu, a 26% naopak provozuje služby (např. autodoprava, cestování aj.). Jak již je patrné z předchozích výsledků, tak nějaké procento firem musí provozovat jednak výrobní průmysl, a také služby, to činí zhruba 21%.

Statistické šetření druhého řádu následně ukazuje, že firmy, které přistoupily ke snižování počtu zaměstnanců, byly převážně z výrobního průmyslu. Z toho bylo necelých 50% dotázaných. Naopak 21,5% náklady nesnižovalo a 6% na tuto otázku vůbec neodpovědělo. Z firem, které podnikají v oblasti služeb, odpovědělo necelých 11% ANO, tzn. že snižovaly počty zaměstnanců, kdežto 6,2 procenta snížilo počty zaměstnanců stejně procento na danou otázku vůbec neodpovědělo. Z úvodu omezeného množství respondentů je možné, že by při většímu rozsahu souboru, byly výsledky odlišné.

V tomto průzkumu odpovědělo 11,5% dotázaných, že jejich firmu ovlivnila celosvětová krize pozitivně, pouze jeden respondent nebyl schopen určit, zda ho krize ovlivnila pozitivně či negativně. 87% dotázaných určilo, že jejich firmu zasáhla celosvětová krize negativně. 80 % dotázaných muselo jako důsledek celosvětové hospodářské krize snižovat náklady, pouze necelých 8,5% nákladů nesnižovalo.

Firmy snižovaly náklady ve třech oblastech, a to ve výrobní, externí a v oblasti THP. Ve výrobní oblasti snižoval náklady necelých 62,5% dotázaných, snižování nákladů v oblasti THP využilo více než 34% a externí náklady využívaly firmy v 37,5%. Ve všech třech oblastech snižoval náklady asi 20%.

V období krize firmy, které se zúčastnily průzkumu, uváděly, že v 61% snižoval stav zaměstnanců, v 57% snižovali množství investic, a v 31% snižovali náklady. Dalšími možnostmi pro snížení nákladů byly uváděny například snížení nákladů na školení, převedení externích kooperací do firmy, úspory u dodavatelů. Některé firmy naopak upouštěly od snižování nákladů, ale kladly důraz na vymáhání dlužných pohledávek, sledování neplátců, aj. Je to jedna z dalších možností, jak předejít propouštění zaměstnanců a je všeobecně známo, že v ČR mají podniky problémy s platební neschopností, a to jak prvotní, tak druhotnou.

Firmy přistupovaly ke snižování počtu zaměstnanců v 63% případů. Dále byli zaměstnanci rozčleněni do oblastí výrobních zaměstnanců a oblast THP, a jak zaměstnavatelé propouštěli či snižovali náklady jednotlivé oblasti.

47% dotázaných firem snižovalo náklady v oblasti THP, z čehož nejvíce využívali snižování počtu zaměstnanců, a to až v 73%. Dále využívaly firmy snižování odměn (55%), zrušení zaměstnaneckých výhod (38%) úpravu mzdových tarifů a neplacené volno (21%). Vše je přehledně zpracováno v grafu č.4.1.

57% naopak snižovalo náklady v oblasti výrobní, z čehož nejvíce využily firmy opět snižování počtu zaměstnanců, a to až 83% dotázaných, dalšími možnostmi byly: snížení odměn zaměstnanců (60%), zrušení zaměstnaneckých výhod (23%), úprava mzdových tarifů (17%), zkrácení pracovní doby a využití neplaceného volna (14%) a mnoho dalších. Vše je opět přehledně zpracováno v grafu č.4.2.

Další otázka, která byla vyhodnocována, se týkala kritérií, která brali zaměstnavatelé v úvahu při propouštění. Kritéria jsou řazena dle výskytu:

- výkonost brali zaměstnavatelé v úvahu v necelých 51%,
- malé zkušenosti hrály roli v necelých 30%, a většinou se jednalo o zaměstnance, kteří byli ve firmě krátkou dobu,

- většinou brali zaměstnavatelé v úvahu ve 26% případech, je však nutné uvést, že tento způsob využívali zaměstnavatelé především v podobě předčasných odchodů do důchodu, nesmím zapomenout podotknout, že se jednalo o dobrovolné odchody do důchodu,
- absence byla využita ve 23%,
- neomluvená absence pouze v necelých 15%.

Firmy měly i svá vlastní kritéria, dle kterých hodnotili zaměstnance a zaměstnance propustit, či ne. Jednalo se například o hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným, plnění úkolů zadaných zaměstnanci, odchody zaměstnanců spojené se zdravotními důvody, nesmí zde samozřejmě chybět smlouvaná doba určitou, mnoho jiných kritérií.

Krise, která propukla v polovině roku 2008, ovlivňuje podniky ještě i v dnešní době. Na otázku, zda prošel podnik již nejtěžším obdobím krize, odpovědělo 46 % kladně, tedy že ANO – firma již prošla tím nejtěžším obdobím krize. Ale téměř 43% připustilo, že krize na ně ještě neustále působí a značně ji ovlivňuje.

38% dotázaných také odpovědělo, že došlo k ustálení výroby, a 26% zaznamenává postupný propad. Pouze necelých 16,5 % přiznalo, že došlo ke zvýšení výroby, jednak nárůstem klientů či zvýšení poptávky. Tyto dva důvody mohou být spojeny s uzavíráním některých podniků, které nemohly situaci na trhu ustát a proto raději ukončily výrobu či produkci služeb. Tak se snížilo množství firem nabízejících stejné produkty na trhu a ty firmy, které zůstaly, přežily zakázky po firmách, které ukončily svou činnost.

Test nezávislosti ve čtyřpolní tabulce zjišťuje závislost mezi snižováním počtu zaměstnanců a existencí odborů. Dle vypočtených výsledků je zcela patrné, že se zde předpokládá nezávislost těchto dvou znaků. Další výpočty pouze vyvracejí, či potvrzují. V tomto případě je potvrzeno, že nepřijímáme nulovou hypotézu (H_0), tzn. že se předpokládá nezávislost mezi snižováním počtu zaměstnanců a existencí odborů. A míra závislosti je zcela nevýznamná. Toto tvrzení ovšem může být zavádějící, protože zkoumaný soubor byl malého rozsahu a většina zúčastněných měla jen do 50 zaměstnanců, tedy utěšitelé firem by se hledaly odbory velmi těžko. Při tak malém počtu zaměstnanců je vůbec nepotřebují. Jsou to spíše rodinné firmy a vše se řeší dohodou.

Výpočty intervalových odhadů relativních četností π ZS umožňují rozšířit sledovaný soubor na větší rozsah, například na oblast Moravy, celé České republiky atd.

Tyto intervaly mohou být také použity například při srovnávání jednotlivých krajů, či menších oblastí. Záleží na každém, jaký rozsah souboru zvolí a jaké informace ho budou zajímat. Z výpočtů lze například procentuálně odvodit, kolik firem v jednotlivých krajích ovlivní

krize pozitivně a kolik naopak negativně. Které kraje se uchýlovaly ke snižování nákladů
na zaměstnance v oblasti výrobní či THP. Blíže informace jsou uvedeny v následujícím textu.

Jestliže byl spočítán interval od 3,5% do 19,5% na otázku, že firmu ovlivnila
celosvětová krize pozitivně, lze z těchto procent vycházet apod. a lze je opět použít při
výsledky na souborovětším rozsahu. Negativně ovlivnila celosvětová krize procentopodniků
v intervalu od 78,4% do 95,4% a tyto informace lze opět použít při počtu na soubor
ovětším rozsahu.

Náklady by v souborovětším rozsahu snižovaly procento firem v intervalu od 70,3%
do 90,2%. Zaměstnanci by větším soubor snižovaly v intervalu od 50,1% do 74,5%.

V oblasti THP by procento respondentů snižovalo náklady v intervalu od 35% do 60%
a v oblasti výrobních zaměstnanců v intervalu od 45% do 69,8%.

Jednotlivá kritéria by používalo procento respondentů v následujících intervalech,
samozřejmě při počítání na větším soubor:

výkonnost: 38,5% - 63,4%

malé zkušenosti: 18,1% - 40,1%

věk: 15,2% - 37,2%

absence: 12,4% - 33,6%

neomluvená absence: 5,9% - 23,7%

5. Závěr

Hospodářská a finanční krize se stala od svého propuknutí v roce 2007 v celé Spojených státech globální záležitostí. Postupem času pronikla do všech oblastí podnikání a v tomto dotazníkovém šetření bylo velmi zajímavé sledovat dopady této krize na oblast zaměstnanců a nákladů s nimi spojených.

Z výsledků bylo zjištěno, že většina firem byla ovlivněna negativně, a byla nucena snižovat náklady na zaměstnance. V nejhorším případě docházelo až k samotnému snižování stavu zaměstnanců. Tato situace ovšem mohla pomoci firmám propustit zaměstnance, kteří pro podnik neměli žádnou přidanou hodnotu a tudíž byly nepotřební. Nezaměstnanost sice vzrostla, ale každý zaměstnanec si v období, kdy mu hrozí propouštění, či snižování prémie, najednou začne vážit svého zaměstnání a nebere ho jen jako nutnost.

Zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších výrobních faktorů každé společnosti a jedná se také o konkurenční výhodu oproti jiným podnikům. Je důležité, aby firmy braly v potaz důležitost zaměstnance, jeho potenciál a možnost dalšího rozvoje.

Pro firmu je důležité udržovat si stálou základnu zaměstnanců, kteří budou i nadále rozvíjet své schopnosti, například formou školení či jiných aktivit. Některé činnosti se sice dají pořídit pomocí outsourcingu, ale pro jiné oblasti činnosti je výhodnější udržovat si stálý počet zaměstnanců. Zaměstnanec chce určitou jistotu ve svém zaměstnání, ta je v dnešní době sice těžko dosažitelná, ale není to jediná záležitost, kterou zaměstnanec očekává.

Jedním z doporučení je, aby si firmy své zaměstnance vychovaly a všepožívaly jim dopodiv, domnívají se, jak hodnoty společnosti, tak také společné cíle a vizie. Cíle nejsou jen krátkodobé, ale také dlouhodobé.

Dalším doporučením pro firmy procházející krizí je dobře si rozmyslet, kolik zaměstnanců a zda je vůbec nutné propouštět. Důležité je nepodléhat vlivům z okolí, tzn. když snižují stavy zaměstnanců například v mateřské společnosti, tak proč bychom se k tomu rozhodnutím měli uchýlovat i v dceřiné společnosti.

Firmy by měly rozhodnout, zda je pro ně vhodné propustit velké množství zaměstnanců a poté je zase zpětně nabírat. Náklady na zaměstnance nesouvisí pouze v oblasti mezd a různých dávek placených v sociální a zdravotní sféře, ale také následné přijímání zaměstnanců, jako jsou pohovory, testy a jiné, ale také postupné zaškolování nových zaměstnanců. Jedním z důležitých bodů je, co všichni zaměstnanci souvisí.

Celosvětová krize se sice na ekonomice negativně podepsala, ale i v přírodě existuje zákon, kdy přežívají jen ti nejsilnější jedinci. Tento zákon bychom mohli přivést i na situaci, která nastala na celém světě. Tak bychom jim měli brát sůl a snažit se, co nejvíce ztakovýchto, i když pro nás krizových situací, vytržít. Jednak se tím odstraní méně prosperující a slabé podniky, sníží se konkurence a my tím samozřejmě přibereme jejich zakázky. Zákon silnějšího je tu velmi patrný. Zetického hlediska může být pro někoho nepřijatelný, ale vzhledem k danému paradoxu se jím nikdo nemůže vyhnout. Každý se snaží ve svůj prospěch dosáhnout toho nejlepšího z dané situace a okolí je v tomto ohledu jen překážkou.

Použitá literatura

Monografie

- [1] B ĚLOHLÁVEK, F.; KOŠ ŤANP.; ŠULE Ř, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8
- [2] BENEŠ, J.; MARTINOVÍ ČOVÁ, D. *Krizový management*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004. 91 s. ISBN 80-214-2736-1
- [3] CHEVALIER, A.; HIRSCH, G. *Rizika podnikání*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 137 s. ISBN 80-85865-05-X
- [4] FOTR, S. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 105 s. ISBN 80-85603-06-03
- [5] KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v časech krize*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 206 s. ISBN 978-80-247-3136-0
- [6] PAVLICA, K. a kol. *Sociální výzkum, podnik a management: :pr ůvodce manažera v oblasti výzkumu hospodá řských organizací*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4
- [7] RAIS, R. *Specifika krizového managementu*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2007. 92 s. ISBN 978-80-87071-11-3
- [8] TUR ČAN, M.; HRADECKÝ, P.; MADRYOVÁ, A.; HARBICHOVÁ, I.; HOL ČAPEK, M. *Statistika*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2002. 162 s. ISBN 80-248-0131-0
- [9] UMLAUFOVÁ, M.; PFEIFER, L. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodá řském prostředí*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 101 s. ISBN 80-85865-52-1
- [10] VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé plánování*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 447 s. ISBN 80-86929-01-9
- [11] *Velký sociologický slovník. Sv. 1, A-O*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996. 747 s. ISBN 80-7184-164-11
- [12] VODÁ ČEK, L.; VODÁ ČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7 261-197-3
- [13] ZUZÁK, R.; KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8

Internetové publikace

- [14] ADAMEC, Tomáš. *Počet lidí bez práce v březnu klesl*. 2010, duben [cit. 2010-04-04]. Dostupný na WWW: <http://www.rozhlas.cz/zpravy/domaciekonomika/_zprava/717719>
- [15] *Česká republika od roku 1989 v číslech* [online]. 2010, March [cit. 2010-03-25]. Dostupný na WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989>
- [16] *Financial crisis of 2007–2010* [online]. 2010, March [cit. 2010-03-25]. Dostupný na WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Financial_crisis_of_2007%E2%80%932010>
- [17] *Joint venture, definition* [online]. 2010 [cit. 2010-04-15]. Dostupný na WWW: <http://www.investorwords.com/2671/joint_venture.html>
- [18] *Nejnovější ekonomické údaje* [online]. 2010, March [cit. 2010-04-15]. Dostupný na WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>>
- [19] *Questionnaire* [online]. 2010, March [cit. 2010-04-06]. Dostupný na WWW: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Questionnaire>>
- [20] *Slovník pojmů* [online]. 2010 [cit. 2010-04-15]. Dostupný na WWW: <http://www.bhs.cz/Content.aspx?id_menu=51>
- [21] *Statistics* [online]. 2010, April [cit. 2010-04-06]. Dostupný na WWW: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Statistics>>
- [22] *Symptom* [online]. 2010 [cit. 2010-04-15]. Dostupný na WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Symptom>>

Časopisy

- [23] PANCZAKOVÁ, Zuzana. *Zachovejte v krizi klid*. 2010 [cit. 2010-03-28]. Ekonom, číslo 7 (18-24.2.2010), týdeník vydavatelství Economia

Seznam zkratek

Σ	suma
abs.č.	absolutní četnosti
a.s.	akciová společnost
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
FO	fyzická osoba
HDP	hrubý domácí produkt
N	rozsah souboru
p.b.	procentní bod
rel.č.	relativní četnosti
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
THP	technicko-hospodářský(-ští) pracovník(-ci)
USD	americký dolar(\$)
v.o.s.	veřejná obchodní společnost
ZP	Zákoník práce
ZS	základní soubor

Seznam grafů

Kapitola č.3

Graf č.3.1 Vývoj míry růstu reálného HDP v letech 2002–2009

Graf č.3.2 Vývoj míry inflace v letech 2002–2009

Graf č.3.3 Vývoj celkové míry nezaměstnanosti v letech 2002–2009

Kapitola č.4

Graf č.4.1 Snížení nákladů v oblasti THP

Graf č.4.2 Snížení nákladů v oblasti výroby

Graf č.4.3 Kritéria propouštění

Graf č.4.4 Vztah mezi počtem zaměstnanců a oblastí podnikání

Graf č.4.5 Vztah mezi počtem zaměstnanců a otázkou, zda firma přijímá nové zaměstnance, či nikoliv

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevydělečně, kesvévnitřní potřebě, diplomovou práci užit (§ 35 odst. 3);
- souhlasím tím, že diplomová práce bude ve elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu o správním užití díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užití své díla, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne.....

.....
jméno a příjmení
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Seznam příloh

Příloha č.1 Faktory ovlivňující průběh krize

Příloha č.2 Dotazník

Příloha č.3 Absolutní vyjádření vztahů mezi otázkami č.5a č.11, č.5a č.13

Příloha č.4 Kompletní statistické výpočty

Příloha č.5 Použití statistické funkce